



VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA  
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Získávání a výběr zaměstnanců  
Employee Recruitment and Selection

Student: Tereza Horklová  
Vedoucí bakalářské práce: Ing. Petra Horváthová, Ph.D.

Ostrava 2010

## Zadání bakalářské práce

Student: **Tereza Horklová**  
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **6208R037 Management**  
Téma: **Získávání a výběr zaměstnanců  
Employee Recruitment and Selection**

### Zásady pro vypracování:

1. Úvod
2. Teoretická východiska získávání a výběru zaměstnanců
3. Charakteristika vybrané organizace
4. Analýza současného stavu získávání a výběru zaměstnanců
5. Návrhy a doporučení pro vybranou organizaci
6. Závěr

Seznam použité literatury

Seznam zdrojů

Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Přílohy

### Seznam doporučené odborné literatury:

ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Přel. J. Koubek. 8. vyd. Praha: Grada Publishing, 2002. 856 s. ISBN 80-247-0469-2.  
FOOT, M.; HOOK, C. *Personalistika*. Přel. J. Bláha, Z. Kaňáková, A. Matejíček. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2002. 462 s. ISBN 80-7226-515-6.  
KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.

Formální náležitosti a rozsah bakalářské práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Petra Horváčková, Ph.D.**

Datum zadání: 20.11.2009

Datum odevzdání: 07.05.2010



prof. PhDr. Jiří Bláha, CSc.  
vedoucí katedry

prof. Dr. Ing. Dana Duháčková  
děkanka fakulty

### **Místopřísežné prohlášení**

Místopřísežně prohlašuji, že jsem celou bakalářskou práci vypracovala samostatně na základě uvedené literatury a pod vedením Ing. Petry Horváthové, Ph.D.

V Ostravě dne 7. 5. 2010

.....

Tereza Horklová

Děkuji paní Ing. Petře Horváthové, Ph.D. za odborné vedení, rady a připomínky, které mi poskytla při zpracování této bakalářské práce, a děkuji také paní Ivaně Březinové, vedoucí odboru personalistiky a komunikace společnosti Biocel Paskov, za její vstřícnost, ochotu a přátelský přístup.

# OBSAH

1	Úvod .....	1
2	Teoretická východiska získávání a výběru zaměstnanců .....	2
2.1	Získávání zaměstnanců .....	2
2.1.1	Vnitřní a vnější podmínky získávání zaměstnanců .....	5
2.1.2	Vnitřní a vnější zdroje pracovníků .....	6
2.1.3	Proces získávání pracovníků .....	8
2.1.4	Metody získávání zaměstnanců .....	9
2.2	Třídění uchazečů .....	11
2.3	Výběr zaměstnanců .....	12
2.3.1	Předvýběr uchazečů .....	13
2.3.2	Proces výběru zaměstnanců .....	13
2.3.3	Metody výběru zaměstnanců .....	14
2.4	Právní a etický rámec získávání a výběru pracovníků .....	19
2.5	Přijímání zaměstnanců .....	20
2.6	Metodologie .....	21
3	Charakteristika analyzované organizace .....	22
3.1	Tradice, ekologie, kvalita .....	22
3.1.1	Tradice .....	22
3.1.2	Kvalita .....	23
3.1.3	Ekologie .....	23
3.2	Profil společnosti .....	23
3.2.1	Vize, hodnoty a poslání .....	24
3.3	Organizační struktura společnosti Biocel Paskov .....	25
3.4	Zaměstnanci firmy Biocel Paskov .....	25
4	Analýza současného stavu získávání a výběru zaměstnanců .....	27
4.1	Řešení personálních otázek .....	28

4.2	Získávání zaměstnanců .....	28
4.2.1	Získávání zaměstnanců z vnitřních zdrojů .....	28
4.2.2	Získávání zaměstnanců z vnějších zdrojů .....	29
4.3	Výběr zaměstnanců .....	30
4.3.1	Výběr zaměstnanců na dělnické pozice .....	30
4.3.2	Výběr zaměstnanců na THP .....	30
4.3.3	Výběr zaměstnanců na manažerské pozice .....	31
4.4	Výzkumné šetření .....	33
4.5	Vyhodnocení výzkumného šetření .....	33
5	Návrhy a doporučení pro analyzovanou organizaci .....	43
5.1	Návrhy k získávání zaměstnanců .....	43
5.2	Návrhy k výběru zaměstnanců .....	44
6	Závěr .....	47

Seznam použité literatury

Seznam zkratk

Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Seznam příloh

# 1 ÚVOD

Téma mé bakalářské práce, tedy získávání a výběr zaměstnanců, je jednou z hlavních činností v oblasti personalistiky. Získávání a výběr pracovníků rozhoduje o tom, jaké pracovníky bude mít firma k dispozici. Rozhoduje tedy o konkurenceschopnosti a prosperitě dané organizace.

Jak tvrdí Urban (2003), lidé jsou srdcem firmy – čím lepší lidé v organizaci pracují, tím lepší se firma stává. Je tedy evidentní, že získání těch správných lidí je pro firmu klíčové. Žádná organizace nedokáže splnit stanovené cíle a uplatnit se v konkurenčním prostředí bez efektivně pracujících lidí. Důležité jsou nejen týmy lidí, ale také jednotlivci.

Vhodný kandidát na danou pozici se stává také členem kolektivu, proto je při výběru zaměstnanců důležité získat i co nejvíce informací o osobnosti uchazeče, jeho schopnostech a dovednostech. Získávání a výběru zaměstnanců je potřeba věnovat velkou pozornost, protože vždy hledáme toho nejvhodnějšího, nikoliv nejlepšího kandidáta pro organizaci, což je mnohdy velmi náročné.

Získávání a výběr zaměstnanců je proces složitý a v každé firmě individuální. Jestliže je tento proces prováděn efektivně a podle potřeb organizace, pak výrazně přispívá k celkové spokojenosti a úspěšnosti podniku na trhu. V současnosti si společnosti velmi dobře uvědomují významnost lidských zdrojů a proces získávání a výběru zaměstnanců chápou jako jednu z klíčových personálních činností.

V poslední době vzrostla v České republice nezaměstnanost a s ní i počet uchazečů o zaměstnání. Kandidátů na volné pracovní místo je tedy mnohem více a z většího množství uchazečů je potřeba vybrat ty nejvhodnější. A právě k tomu přispívá kvalitně propracovaný systém získávání a výběru zaměstnanců v každé organizaci.

**Cílem** mé bakalářské práce je analyzovat systém získávání a výběru zaměstnanců ve firmě Biocel Paskov a na základě získaných informací zpracovat návrhy a zlepšení v dané oblasti personálního řízení.

Při získávání informací o dané problematice jsem využila metodu dotazování, a to jak dotazování ústní, tak dotazování písemné.

Donnelly, Gibson a Ivancevich (1997) uvádějí, že organizace může být jen tak efektivní, jak jsou efektivní lidé, kteří v ní pracují. Já bych ráda prostřednictvím této práce přispěla k zefektivnění personálních činností uskutečňovaných ve firmě Biocel Paskov.



## **2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA ZÍSKÁVÁNÍ A VÝBĚRU ZAMĚSTNANCŮ**

Obecným cílem získávání a výběru pracovníků by podle Armstronga (1999) mělo být získat s vynaložením minimálních nákladů takové množství a takovou kvalitu zaměstnanců, které jsou žádoucí pro uspokojení podnikové potřeby lidských zdrojů.

Získávání zaměstnanců a výběr zaměstnanců bezesporu nelze od sebe oddělit, přesto bych ráda jednotlivé činnosti definovala zvlášť. Proto se v následujícím textu budu nejprve zabývat získáváním zaměstnanců a následně samotným výběrem zaměstnanců.

### **2.1 Získávání zaměstnanců**

Jakmile manažeři znají současný stav lidských zdrojů ve svém podniku, zda mají nadbytek či nedostatek pracovníků, měli by s tím něco dělat. Robbins a Stephen (1998) vymezují získávání zaměstnanců jako proces umisťování, rozpoznání a přilákání schopných uchazečů. Na druhé straně, jestliže plánování lidských zdrojů naznačuje nadbytek zaměstnanců, management může chtít zredukovat pracovní sílu v organizaci. Obsahem mé bakalářské práce ovšem není propuštění zaměstnanců, budu se tedy věnovat té příjemnější personální činnosti, tedy získávání zaměstnanců.

Získávání zaměstnanců je podle Dvořákové (2007) personální činnost, která má za cíl identifikovat, přitáhnout a najmout kvalifikovanou pracovní sílu.

Palán (2002) relativně jednoduše definuje získávání zaměstnanců jako součást personálního řízení, která má zajistit, aby volná pracovní místa v organizaci byla atraktivní pro uchazeče v dostatečném množství, v daném čase a s přiměřenými náklady.

Podobně definuje získávání pracovníků Koubek (2007, s. 126), a to jako „činnost, která má zajistit, aby volná pracovní místa v organizaci přilákala dostatečné množství odpovídajících uchazečů o tato místa, a to s přiměřenými náklady a v žádoucím termínu“. Jedná se tedy o vyhledávání a rozpoznávání vhodných zdrojů pracovních sil, informování o volných pracovních místech a nabízení těchto pracovních míst. Získáváním se také myslí získávání přiměřených informací o uchazečích a jednání s kandidáty.

Získávání zaměstnanců je spolu s výběrem zaměstnanců klíčovou fází formování podnikové pracovní síly, tedy staffingu, a do značné míry rozhoduje o tom, jaké zaměstnance bude mít organizace k dispozici. Rozhoduje tedy o tom, zda budou podnikové cíle realizovány potřebnými pracovníky a také rozhoduje o celkové úspěšnosti, konkurenceschopnosti a prosperitě společnosti. Hlavním cílem získávání pracovníků je přilákat ty nejlepší uchazeče o

nabízená pracovní místa. Tradiční filozofií získávání pracovníků však bylo přilákat co nejvíce žadatelů. V současnosti, kdy mají organizace pevně stanoveny náklady na získání zaměstnanců, se preferuje nižší počet žadatelů na nabízené pracovní místo, aby se organizace mohla více a lépe soustředit na provedení kvalitního výběru pracovníků.

## **Nábor**

V České republice se často pro získávání zaměstnanců používá termín nábor pracovníků. Moderní teorie řízení lidských zdrojů však pojetí získávání a nábor zaměstnanců odlišuje a pod pojmem nábor rozumí zpravidla získávání pracovníků z vnějších zdrojů, kdežto pojem získávání zaměstnanců chápe nejen jako získávání lidských zdrojů prostřednictvím vnějších zdrojů, ale především usiluje o získání zaměstnanců z řad současných pracovníků organizace. Jak upozorňuje Koubek (2007), v pojetí získávání pracovníků je implicitně obsaženo úsilí o hospodaření s pracovní silou, úsilí o zvyšování produktivity práce.

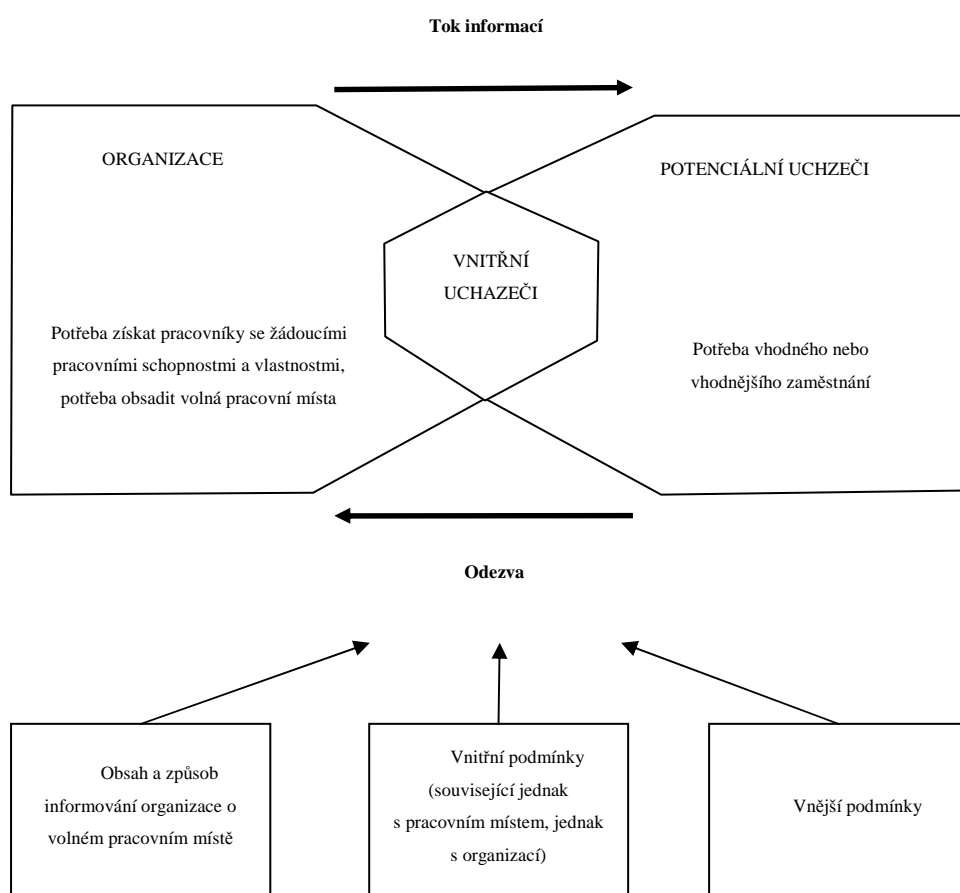
Moderní řízení lidských zdrojů se vyznačuje výraznou strategickou orientací, proto i získávání zaměstnanců v pojetí tohoto moderního řízení je výrazně strategicky orientováno, na rozdíl od tradičního pojetí náboru. Strategická orientace získávání pracovníků znamená, že se v úvahu berou dlouhodobost potřeby obsazení daného pracovního místa a také možné dlouhodobé dopady rozhodnutí o získávání zaměstnanců.

Pojem získávání pracovníků navíc lépe vystihuje to, o co se snaží moderní personální práce především, tedy nejen o získání potřebného počtu kvalifikovaných pracovních sil, ale také o získání pracovníků pro zájmy a cíle podniku, pracovníků zaujatých, motivovaných a pracovníků, jejichž individuální zájmy budou co nejvíce totožné se zájmy organizace a jejichž hodnoty nebudou v rozporu s hodnotami a kulturou organizace.

V procesu získávání pracovníků proti sobě stojí dvě strany: na jedné straně organizace se svou potřebou pracovních sil, na straně druhé potenciální uchazeči o práci, tedy osoby hledající vhodné nebo vhodnější zaměstnání. Mezi potenciálními uchazeči jsou pochopitelně také současní pracovníci organizace, kteří mají zájem o změnu pracovního místa v rámci organizace nebo jsou ze svého dosavadního místa uvolnění v důsledku organizačních změn ve společnosti nebo v souvislosti s úsporami pracovních sil.

Koubek (2007) uvádí, že proces získávání pracovníků má zajistit takový tok informací mezi oběma stranami, aby potenciální zájemci o práci reagovali na nabídku zaměstnání v organizaci. Pochopitelně odezvu na nabídku zaměstnání v organizaci může výrazně ovlivnit samotná nabídka zaměstnání a vnitřní podmínky organizace, ale velmi významně také vnější podmínky.

Obr. 2.1 Model vztahů a podmínek při získávání pracovníků



Zdroj: Koubek, J. *Řízení lidských zdrojů*. 4. vydání. Praha: Management Press. 2007. 400 stran. ISBN 978-80-7261-168-3. str. 127

V následujícím textu se budu zabývat konkrétněji vnitřními a vnějšími podmínkami získávání pracovníků, vnitřními a vnějšími zdroji zaměstnanců a pochopitelně také procesem získávání zaměstnanců.

### 2.1.1 Vnitřní a vnější podmínky získávání zaměstnanců

Jak budou na nabídku zaměstnání v určité organizaci reagovat potenciální uchazeči, závisí na určitých okolnostech neboli podmínkách, které můžeme rozdělit na vnitřní a vnější.

**Vnitřní podmínky** ovlivňují spíše individuální rozhodování potenciálních uchazečů a souvisí jak s konkrétním pracovním místem, tak s organizací, která zaměstnání nabízí. Za podmínky související s konkrétním pracovním místem Koubek (2007) označuje povahu práce, postavení v hierarchii funkcí organizace, požadavky na pracovníka, rozsah pravomocí, povinností a odpovědnosti, organizaci práce a pracovní doby, místo vykonávané práce a pracovní podmínky. Jako podmínky související s organizací Koubek (2007) uvádí význam organizace a její úspěšnost, prestiž organizace, pověst organizace, úroveň a spravedlnost odměňování v porovnání s ostatními organizacemi, úroveň péče o pracovníky, možnost vzdělávání nabízeného organizací a možnosti personálního rozvoje vůbec, mezilidské vztahy a sociální klima v organizaci a umístění organizace a životní prostředí v jejím okolí.

**Vnější podmínky**, které jsou na rozdíl od těch vnitřních spíše objektivní, a organizace je ovlivňovat nemůže a při svých rozhodováních je musí brát v úvahu, dělí Koubek (2007) na podmínky demografické, ekonomické, sociální, technologické, sídelní a politicko-legislativní. Příkladem demografických podmínek mohou být proměnlivost reprodukce pracovních zdrojů, která vychází z proměnlivosti reprodukce obyvatelstva, nebo prostorová mobilita obyvatelstva. Ekonomickými podmínkami jsou například změny v poměru mezi nabídkou pracovních sil a poptávkou po nich. Sociální podmínky jsou podmínky související s profesně kvalifikačními orientacemi, dále pak s orientacemi týkajícími se vzdělání, rodinnými orientacemi žen apod. Za technologické podmínky můžeme označit takové podmínky, které vytvářejí nová zaměstnání a modifikují či likvidují stará zaměstnání. Charakter osídlení v okolí organizace a preference určitého typu sídel na úkor sídel jiných řadíme do podmínek sídelních. A konečně politicko-legislativními podmínkami se myslí ty, které ovlivňují proces získávání zaměstnanců, např. cizinců v tuzemsku, tuzemců v zahraničí nebo nařizují zaměstnávání určitých osob.

### 2.1.2 Vnitřní a vnější zdroje pracovníků

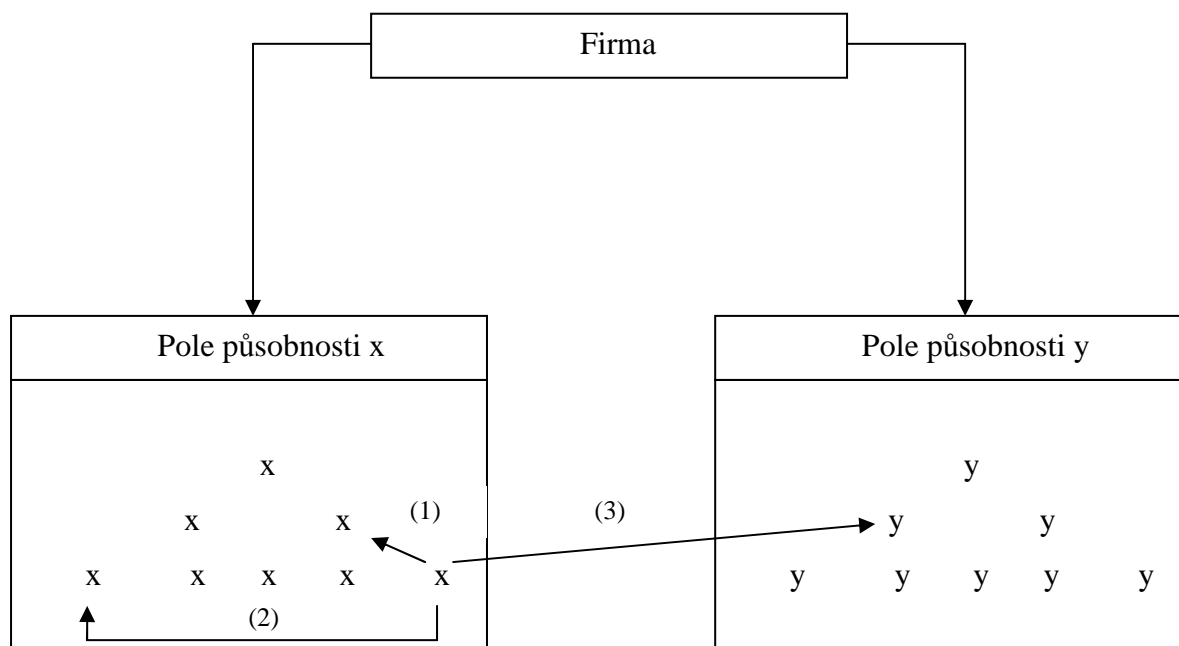
Organizace může obsadit volné pracovní místo pracovníky z vnitřních zdrojů nebo z vnějších zdrojů pracovních sil.

O získávání pracovníků z vnitřních zdrojů se hovoří tehdy, když firma využívá lidské zdroje v rámci organizace. Získávání pracovníků z vnitřních zdrojů představuje pohyb pracovníků uvnitř organizace z jednoho místa na druhé. Bláha, Mateicicuc a Kaňáková (2005) rozlišují tři typy pohybu zaměstnanců uvnitř organizace:

- vertikální pohyb doprovázený pracovním postupem (1),
- horizontální pohyb uskutečněný jednoduchým převodem (2),
- diagonální pohyb doprovázený přeřazením (3).

Jednotlivé pohyby jsou graficky znázorněny v následujícím obrázku.

Obr. 2.2 Pohyb zaměstnanců uvnitř firmy



Zdroj: Bláha, J.; Mateicicuc, A.; Kaňáková, Z. *Personalistika pro malé a střední firmy*. 1. vydání. Brno: CP Books. 2005. ISBN 80-251-0374-9. str. 117

Vnitřní zdroje pracovních sil představují pracovníci, kteří jsou uvolněni v souvislosti s ukončením nějaké činnosti, pracovníci uspořeni v důsledku technického rozvoje, dále pak pracovníci, kteří již dospěli k tomu, aby v podniku mohli vykonávat složitější práci, a pak také pracovníci, kteří mají z různých důvodů zájem přejít na volné pracovní místo. Výhodou získávání pracovníků z vnitřních zdrojů je fakt, že pracovník organizaci již zná, stejně tak organizace zná pracovníka, ví o jeho silných a slabých stránkách. Výhodou je také zvyšující se morálka a motivovanost pracovníků a lepší návratnost investic, které společnost vložila do zaměstnanců. Uvádíme-li výhody, je potřeba zmínit také nevýhody. Soutěžení o povýšení mezi zaměstnanci může negativně ovlivnit morálku na pracovišti a mezilidské vztahy. Získávání zaměstnanců z vnitřních zdrojů může také zamezit pronikání nových myšlenek a přístupů zvenčí.

Vnější zdroje pracovních sil jsou reprezentovány volnými pracovními silami na trhu práce, zaměstnanci jiných organizací, kteří chtějí změnit zaměstnavatele, a také absolventy škol. Získávání zaměstnanců z vnějších zdrojů má taktéž své výhody a nevýhody. Uvedme nejdříve výhody. Organizace může získat nové poznatky, názory, pohledy a zkušenosti zvenku. Mimo organizaci se pohybuje spousta talentů a je často levnější a snazší získat vysoce kvalifikované odborníky a manažery zvenku než je odchovávat uvnitř organizace. Nevýhodou získávání z vnějších zdrojů pak bude obtížnější a finančně nákladnější přilákání a hodnocení uchazečů, stejně tak delší adaptace zaměstnanců.

Koubek (2007) zmiňuje ještě doplňkové vnější zdroje, kterými mohou být ženy v domácnosti, důchodci, studenti nebo pracovní zdroje v zahraničí.

Ve vyspělých zemích dávají organizace přednost získávání pracovníků nejprve z vnitřních zdrojů, teprve v případě, že nelze všechna volná pracovní místa obsadit interními zaměstnanci, využívají organizace zdroje vnějších.

Ať už organizace zvolí interní nebo externí zdroje, vždy by si měla uvědomit, že potřebuje získat pracovníky, kteří vyhovují nejen požadavkům pracovního místa, ale jsou také schopni stát se platným členem kolektivu.

### **2.1.3 Proces získávání pracovníků**

Různí autoři na proces získávání a výběru zaměstnanců pohlíží odlišně. Někteří chápou získávání a výběr jako jeden proces, jiní tyto činnosti zkoumají odděleně. Michael Armstrong patří do první skupiny a výběr uchazečů pojímá jako jednu z fází získávání a výběru zaměstnanců. Proces získávání a výběr pracovníků tedy Armstrong (2007) člení do tří fází, kterými jsou definování požadavků, přilákání uchazečů a vybírání uchazečů. Koubek (2007) je jedním z těch, kteří zkoumají získávání zaměstnanců a výběr zaměstnanců jako dvě samostatné činnosti, proto je jeho členění podrobnější. Člení proces získávání pracovníků do dvanácti na sebe navazujících kroků. Všechny tyto kroky jsou vesměs obsaženy v prvních dvou fázích Armstrongova členění.

#### **Definování požadavků**

Je potřeba jasně definovat počet a kategorie lidí, které organizace potřebuje. Na základě specifikace pracovního místa přesně určíme kvalifikaci, zkušenosti a schopnosti požadované na držitele pracovního místa a také jakékoliv další informace, které požadují zvláštní požadavky pracovního místa, např. neobvyklá pracovní doba, služební cesty nebo fyzická kondice. Dále je nutno určit pracovní podmínky, kterými jsou mzda nebo plat, zaměstnanecké výhody, pracovní doba a dovolená. Tyto skutečnosti jsou součástí popisu pracovního místa.

Ve chvíli, kdy dojde k odsouhlasení všech požadavků na pracovní místo, měly by být tyto požadavky analyzovány podle určitých vhodných bodů. Armstrong (2007) ve své knize uvádí dva modely: sedmibodový model vypracovaný Rodgerem v roce 1952 a pětistupňový model sestavený v roce 1954 Munroo a Frazerem. Sedmibodový model specifikace pracovního místa se zaměřuje na fyzické vlastnosti, vědomosti, všeobecnou inteligenci, zvláštní schopnosti, zájmy, dispozice, okolnosti. Naproti tomu pětistupňový model je zaměřen na vliv na ostatní, získanou kvalifikaci, vrozené schopnosti, motivaci, emocionální ustrojení. Sedmibodový model má delší historii, pětistupňový model je oproti tomu jednodušší a klade důraz na dynamické aspekty uchazečovy kariéry. Oba tyto modely mohou poskytnout vhodný rozsah pro výběrový pohovor.

## **Přilákání uchazečů**

Pod pojmem přilákání uchazečů se skrývá rozpoznání, vyhodnocení a využití nejvhodnějších zdrojů potenciálních uchazečů. Jestliže je však obtížné přilákat uchazeče, je potřeba vypracovat analýzu silných a slabých stránek organizace jako zaměstnavatele. Analýza by se měla orientovat na mzdy, zaměstnanecké výhody, pracovní podmínky, zajímavost práce, příležitosti pro vzdělávání a rozvoj nebo také umístění pracoviště. Následně by tato fakta měla být porovnána s konkurencí. Cílem studie je vytvořit lepší obraz organizace, ale také ukázat organizaci potřebu zlepšit její zaměstnavatelskou pověst, aby dokázala přilákat více uchazečů, lepší uchazeče a aby si stávající zaměstnanci dokázala udržet.

### **2.1.4 Metody získávání zaměstnanců**

Nejčastěji se v odborné literatuře hovoří o těchto metodách:

#### **Inzerování**

Jak již bylo uvedeno dříve, organizace získává zaměstnance z vnitřních a vnějších zdrojů. Existuje několik způsobů, jak uchazeče získat. Jedním z nejobvyklejších je inzerování. Ať už se jedná o inzerování v tisku, rozhlasu či televizi, mělo by upoutat pozornost potenciálních uchazečů, vytvořit a udržet zájem o pracovní místo a stimulovat akci, tedy přimět vhodné uchazeče nejen si inzerát přečíst, ale také na něj odpovědět. K dosažení těchto cílů je nejprve potřeba stanovit, kolik pracovních míst je potřeba obsadit a kdy je potřeba je obsadit. Následně musí organizace zvážit, odkud vhodné uchazeče získat a také to, jak by je mohlo pracovní místo nebo firma přilákat. V některých případech může organizace využít služeb agentur specializovaných na inzerování. Agentura je schopna na základě svých zkušeností poradit při sestavování, grafické úpravě i umístění inzerátu.

#### **Zprostředkovatelské agentury**

Soukromé zprostředkovatelské agentury se orientují především na získávání pracovníků pro administrativní a sekretářskou práci. Práce agentur je rychlá, efektivní, ale dosti drahá. Organizace by měla zprostředkovatelské agentuře pečlivě sdělit veškeré požadavky na uchazeče, aby tak předešla riziku, že jí agentura nabídne nevhodné kandidáty.



### **Poradenské firmy specializované na získávání pracovníků**

Poradenské firmy inzerují, provádějí pohovory s uchazeči a dělají předvýběr. Podstatně organizaci ulehčí proces získávání zaměstnanců. I služby těchto firem jsou finančně nákladné.

### **Poradenské firmy specializované na vyhledávání vedoucích pracovníků**

Využívání služeb agentur specializujících se na vyhledávání vedoucích pracovníků se doporučuje v případě, kdy existuje pouze omezený počet vhodných lidí a kdy je zapotřebí je oslovit přímo. Tzv. „lovci hlav“ jsou využívány pouze pro získávání velmi specifických a vysoce kvalifikovaných pracovníků. Služby těchto agentur jsou velmi drahé, ale v případě, že najdou toho správného člověka, mohou být nákladově efektivní.

### **Vzdělávací zařízení**

Pochopitelně je možné spoustu pracovních míst obsadit čerstvými absolventy různých typů škol a učilišť. Pro některé organizace jsou vysoké školy, střední školy a učiliště hlavním zdrojem získávání zaměstnanců. Kooperace se vzdělávacími institucemi může mít formu spolupráce s konkrétním učitelem, který může doporučit vhodné studenty.

### **Úřady práce**

Spolupráce s úřady práce je bezplatnou formou získávání zaměstnanců, avšak tyto úřady zpravidla registrují méně kvalifikované pracovníky a ty, kteří mají problémy s uchycením na trhu práce. Hledá-li však organizace pracovníky na dělnická pracovní místa, pak se tato metoda považuje za velmi vhodnou.

### **Internet**

Význam internetu při získávání pracovníků stále roste. Zaměstnavatelé prostřednictvím internetu poskytují o nabízených pracovních místech podrobné informace, ke kterým mají potenciální uchazeči o zaměstnání volný přístup. Uchazeči taktéž mohou pomocí internetu vyplnit dotazník organizace či zaslat životopis. Výhodou pro zaměstnavatele je rychlost inzerování volných pracovních míst a také velmi nízké náklady.

### **Dřívější uchazeči**

Počítačová databáze dříve neúspěšných uchazečů může být také využitelným zdrojem pro získání zaměstnanců. Jakmile se v organizaci uvolní nějaké pracovní místo, mohou být tyto databáze tím prvním, do čeho zaměstnavatelé nahlédnou.

### **Samostatné přihlášení**

Uchazeči o zaměstnání se potenciálním zaměstnavatelům mohou také hlásit sami. Pro zaměstnavatele to znamená, že dostává nevyžádané a neočekávané žádosti o zaměstnání. Toto často praktikují absolventi škol a uchazeči o manuální a administrativní práci. Tato metoda je zpravidla neefektivní pro obě strany, tedy jako pro zaměstnavatele, tak pro žadatele.

### **Doporučení zaměstnancem**

Metoda je levná a účinná. Touto cestou se do organizace dostává nová pracovní síla, která z neformálních kontaktů zná organizační kulturu organizace, její hodnoty, normy, a má představu, co se od ní očekává.

Při rozhodování o tom, kterou z metod získávání zaměstnanců, případně kombinaci několika z nich, organizace zvolí, by měla brát v úvahu nákladovost metody a také to, zda metoda někoho nediskriminuje. Dvořáková (2007) se zmiňuje o komparativních studiích o metodách získávání, ze kterých vychází, že u neformálnějších metod, např. doporučení zaměstnancem nebo samotné přihlášení, existuje větší pravděpodobnost delšího pracovního vztahu než u více formálních metod, jako jsou inzeráty.

## **2.2 Třídění uchazečů**

Jakmile je uveřejněna nabídka zaměstnání a je shromážděno dostatečné množství žádostí uchazečů, přijde na řadu třídění a prosévání uchazečů, které dle Armstronga (1999) sestává z následujících kroků:

- Nejprve se pořídí seznam uchazečů, každému uchazeči se zašle písemné poděkování, které neobsahuje rozhodnutí o pozvání k pohovoru ani odmítnutí.
- Následně může být uchazeč o zaměstnání požádán o vyplnění dotazníku, který zajistí, že všichni uchazeči budou posuzováni na základě stejného podkladového materiálu.
- Dále se uchazeči porovnávají s klíčovými kritérii specifikace pracovního místa, kterými jsou např. vzdělání, kvalifikace, schopnosti, dovednosti a zkušenosti, a jsou tříděni do tří kategorií: velmi vhodní, vhodní a nevhodní. Velmi vhodní uchazeči se ještě roztřídí tak, že se vytvoří přiměřeně velký soubor uchazečů, kteří budou pozváni k pohovoru. Ideální velikost souboru jsou čtyři až osm lidí.

- Poté se sestaví program pohovorů. Podle složitosti a náročnosti práce se bude odvíjet čas, který bude věnován každému pohovoru. Jako vhodný čas pro rutinní práce se uvádí 30 minut, při obsazování vyšších vedoucích funkcí pak 60 minut. Mezi jednotlivými pohovory je vhodné zachovávat asi 15 minutové přestávky k zapsání poznámek a přípravě na následující pohovor.
- Uchazeči o zaměstnání se k pohovoru pozvou standardním dopisem. Pokud doposud nebyli uchazeči požádáni o vyplnění podnikového dotazníku, je možnost provést to během této fáze.
- V závěrečném kroku je třeba znovu projít soubory vhodných a nevhodných uchazečů a rozhodnout, zda by některé uchazeče neměla organizace zařadit do rezervy a těm pak poslat tzv. rezervační dopis, ve kterém je požádáme o souhlas, zda se na ně budeme v budoucnosti moci obrátit v souvislosti s volným pracovním místem. Ostatním uchazečům se pak zašle odmítavý dopis, v němž organizace poděkuje za zájem a stručně objasní důvody uchazečovy neúspěšnosti.

## 2.3 Výběr zaměstnanců

Jestliže organizace přilákala správné uchazeče, musí přejít k další fázi zabezpečování pracovníků pro organizaci, kterou je výběr vhodné osoby pro nabízené pracovní místo. Dvořáková (2007) charakterizuje výběr zaměstnanců jako personální činnost navazující na získávání pracovníků. Cílem výběru zaměstnanců je rozpoznat, který z uchazečů o zaměstnání bude pravděpodobně nejlépe vyhovovat požadavkům pracovního místa a také přispěje k vytváření zdravých mezilidských vztahů v pracovním týmu i v organizaci, rovněž bude pro zaměstnavatele pracovat po očekávanou dobu a nebude jednat nežádoucím způsobem, který by mohl snižovat produktivitu a kvalitu práce.

Výběr zaměstnanců je ve skutečnosti volba toho nejlepšího jedince mezi uchazeči o volné pracovní místo. Jedná se o vytvoření správného a spravedlivého procesu výběru pracovníků. Proces by měl být sestaven tak, aby předpovídal, jak se bude určitý jednotlivec při práci chovat a zda může v budoucnu vykonávat určitý okruh úkolů související s pracovním místem.

V následujícím textu bude věnována pozornost samotnému procesu výběru a jednotlivým metodám výběru pracovníků.

### **2.3.1 Předvýběr uchazečů**

Předvýběr uchazečů o zaměstnání obsahuje analýzu jejich materiálů. Cílem předvýběru je vytvořit užší skupinu žadatelů o nabízené pracovní místo. Mezi zkoumané materiály je možno zařadit žádost o zaměstnání, životopis, osobní dotazník nebo také reference. Rozbor materiálů má naznačit, zda je uchazeč způsobilý vykonávat nabízenou práci, jestli zapadne do pracovní skupiny a do organizace a také jaký zájem má uchazeč o danou práci a jaká je jeho pracovní motivace.

Uchazečům, kteří neprojdou předvýběrem, je z morálního hlediska správné sdělit, proč právě oni byli odmítnuti. Toto se uskutečňuje prostřednictvím dopisu, ve kterém je uveden jasný důvod, proč uchazeč nesplnil požadavky na konkrétní pracovní místo. Je velmi vhodné také neúspěšným uchazečům dát jistou naději a povzbudit je, aby se v budoucnu opět o práci v organizaci ucházeli.

Jakmile organizace vyřadí a odmítne uchazeče, kteří nesplňují podstatné požadavky, může zbytku uchazečů nabídnout možnost zúčastnit se procesu výběru.

### **2.3.2 Proces výběru zaměstnanců**

V některé odborné literatuře je chápán proces výběru zaměstnanců jako součást získávání pracovníků, jindy je proces výběru součástí výběru pracovníků.

Thomson (2006) uvádí, že již ve fázi získávání zaměstnanců je nutné vytvořit formu procesu výběru pracovníků. Metoda či metody, které organizace zvolí, musí předvídat budoucí výkon práce na pracovním místě. Avšak podstatný vliv na výběr metody mají také jiné faktory, jako zkušenost personalistů s danou metodou, nákladovost nebo náročnost metod.

### 2.3.3 Metody výběru zaměstnanců

V odborné literatuře se píše o různých metodách výběru zaměstnanců. Konkretizaci těch nejčastěji uváděných metod se věnuji níže v textu.

#### Výběrový rozhovor

Bezesporu tou nejpoužívanější metodou je výběrový rozhovor. V některých literaturách lze místo pojmu rozhovor číst pohovor. I přesto, že existuje jistý rozdíl ve významu těchto termínů, většina autorů tato slova běžně zaměňuje a chápe je jako synonyma.

Výběrový rozhovor přispívá k ověření předběžných úsudků o uchazeči, o jeho předpokladech a motivaci k práci. Obě strany, tedy jak zaměstnavatel, tak uchazeč, mu přisuzují zvláštní význam. Oběma rozhovor poskytuje autentické informace, díky kterým mohou posoudit, jak jejich požadavky a představy vzájemně ladí. Dobře připravený rozhovor je podle názoru většiny teoretiků i praktiků klíčovou metodou výběru zaměstnanců. Oproti tomu někteří psychologové, jak uvádí Thomson (2006), demonstrují, že pohovory jsou jako faktory předvídání budoucího pracovního výkonu nespolehlivé a nedostatečně vhodné, především proto, že většina tazatelů neprošla žádným školením, jak správně vést výběrový rozhovor, žádný z tazatelů nedokáže delší dobu udržet stejnou míru soustředění, většina si pamatuje informace ze začátku a z konce rozhovoru a také proto, že tazatelé mohou být často ovlivněni vzhledem, chováním, rasou, pohlavím či způsobem řeči uchazeče. Avšak i přes častou kritiku bývají rozhovory stále nejpoužívanější metodou výběru pracovníků.

Armstrong (1999) rozlišuje pohovor jednoho s jedním (1+1), rozhovor před panelem posuzovatelů (komisí) a skupinový pohovor. Podobné dělení lze najít i u Koubka (2007), který navíc uvádí ještě postupný pohovor. Dvořáková (2007) ve své klasifikaci rozhovorů rovněž uvádí rozhovor jednoho s jedním a rozhovor před komisí, doplňuje však svůj výčet ještě o rozhovor určený k ověření odborných znalostí.

**Rozhovor jednoho s jedním (1+1)** vede personalista nebo představitel organizace, který má také pravomoci rozhodnout o přijetí či nepřijetí uchazeče. Tento typ rozhovoru je vhodný při obsazování pracovních míst manuálních a administrativních zaměstnanců s méně kvalifikovanou prací.

**Rozhovor před panelem posuzovatelů (komisí)** umožňuje objektivnější posouzení uchazeče, je však pro uchazeče často více stresující než výše zmíněný rozhovor 1+1. Komise se skládá obvykle z 3 – 4 členů, kterými mohou být přímý nadřízený, budoucí spolupracovník, současný držitel stejného pracovního místa nebo psycholog. Tento typ rozhovoru je vhodný pro obsazování jakýchkoliv pozic, především pak náročnějších pracovních míst.

**Postupný rozhovor** je kombinací dvou předchozích, jehož cílem je zachovat výhody a eliminovat nevýhody obou typů. Jedná se o sérii pohovorů 1+1 s různými posuzovateli. Postupný pohovor je ale pro uchazeče velmi náročný a únavný.

**Skupinový rozhovor** je takový, kde na jedné straně je skupina uchazečů a na straně druhé jeden nebo skupina posuzovatelů. Je vhodný především k posouzení chování každého z uchazečů ve skupině. Šetří čas, ale je velmi náročný na pozornost a připravenost tazatele.

A konečně během **rozhovoru určeného k ověření odborných znalostí** je uchazeč hodnocen pochopitelně těmi, kteří pracovní činnosti obsazovaného místa znají.

Bláha, Mateicicuc a Kaňáková (2005) uvádí dva typy výběrových rozhovorů, a to strukturovaný a nestrukturovaný. Koubek (2007) a Dvořáková (2007) toto členění doplňují ještě o polostrukturovaný rozhovor.

**Strukturovaný rozhovor** je založen na řadě předem připravených otázek, které jsou sestaveny na základě analýzy práce a specifikace pracovního místa. Jsou připraveny nejen otázky, ale také jejich pořadí a čas, který je možné jednotlivým otázkám věnovat. Otázky jsou položeny všem uchazečům a k vyhodnocení jejich odpovědí slouží předem připravené modelové odpovědi. Obsahem přílohy č. 1 je doporučený obsah strukturovaného rozhovoru, jak jej ve své knize uvádí Bláha, Mateicicuc a Kaňáková (2005) a v příloze č. 2 jsou uvedeny některé otázky určené pro strukturovaný rozhovor, které formulují Kleibl, Dvořáková a Šubrt (2001).

Strukturovaný rozhovor je chápán jako efektivnější a přesnější, protože snižuje pravděpodobnost, že bude nějaká důležitá otázka opomenuta, současně snižuje rozdíly v hodnocení uchazečů různými posuzovateli. Strukturovaný rozhovor je nutné podrobně dokumentovat a dokumenty následně archivovat. Nevýhodou strukturovaného rozhovoru je jeho náročnost na přípravu.

**Nestrukturovaný rozhovor** vede zkušený tazatel. Obsah, postup i časový rozvrh jsou vytvářeny během rozhovoru. Nestrukturovaný rozhovor neumožňuje porovnat všechny uchazeče na základě stejných kritérií a dává možnost uplatnit subjektivní přístup k uchazečům.

**Polostrukturovaný rozhovor** je kombinací strukturovaného a nestrukturovaného rozhovoru. Snaží se spojit jejich výhody a omezit nevýhody. Je velmi náročný na schopnosti posuzovatele.

Každý z rozhovorů musí být pečlivě připravený. Předem musí být jasné, zda budou použity otázky otevřené, dávající dotazovaným více prostoru se vyjádřit, nebo otázky uzavřené, které uchazeči neumožní tolik prezentovat své myšlenky, názory a postoje. Nemělo by docházet k narušování rozhovorů např. telefonáty, vstupem nepovolaných osob do místnosti, kde rozhovor probíhá, stejně tak by nikdo z místnosti neměl odcházet.

V první řadě by měl být uchazeč uvítán a seznámen s průběhem rozhovoru. Zpočátku by se mu měly klást jednodušší otázky a postupně by se jejich náročnost měla zvyšovat, ke konci je vhodné opět rozhovor odlehčit méně náročnými otázkami. Ostýchavé uchazeče je vhodné povzbuzovat, naopak upovídané žadatele je potřeba usměrňovat. Rozhodně by tazatel neměl pokládat žádné osobní otázky, které by mohly být označeny jako diskriminační. Jedná se např. o otázky zjišťující věk uchazeče, rodinný stav, počet dětí nebo informace o partnerech. Tazatel by se měl také vyhnout otázkám, které vyžadují příliš dlouhé odpovědi. V každém případě je nutné dodržet časový plán, podat uchazeči pravdivé a nezkreslené informace a také jasně odpovědět na jeho dotazy. V závěru tazatel uchazeči poděkuje za zájem a za spolupráci při rozhovoru.

## **Testy pracovní způsobilosti**

Smyslem testů pracovní způsobilosti je poskytnout objektivní nástroj měření individuálních schopností a charakteristik jedinců. Pod tuto kategorii se řadí spousta testů nejrůznějšího zaměření. Všeobecně se tyto testy považují za doplňkový nástroj výběru zaměstnanců a používají se ve spojení s jinými metodami výběru. Dle Koubka (2007) sem spadají testy inteligence, testy schopností, testy znalostí a dovedností, testy osobností.

**Testy inteligence** se používají k posouzení schopnosti myslet a plnit určité duševní požadavky, např. verbální schopnosti, rychlost vnímání nebo schopnost numerického myšlení.

**Testy schopností** slouží k hodnocení existujících i potenciálních schopností jedinců a předpokladů jejich rozvoje. Hodnotí se motorické a mechanické schopnosti, vloh, manuální zručnost, prostorová orientace aj.

**Testy znalostí** a dovedností se používají k prověření hloubky odbornosti a znalostí, jimž se uchazeč naučil zejména ve škole. Patří zde i ukázky práce.

**Testy osobnosti** představují skupinu testů různého záběru, které je možné označit jako psychologické. Mají odhalit různé stránky osobnosti uchazeče, základní rysy povahy, zda je společenský či uzavřený, zda je introvert či extrovert apod. Prostřednictvím testů jsou zkoumány také uchazečovy zájmy, postoje, hodnoty.

K okrajovým formám testů patří i málo spolehlivá grafologie neboli rozbor písma, která se ve větší míře používá ve Francii, polygraf čili detektor lži, používaný v USA, testy četnosti a také drogové testy.

Při výběru a sestavování testů je vhodné, aby organizace spolupracovala s externím psychologem, pokud ho sama přímo nezaměstnává.

## **Assessment centre**

Assessment centre je diagnosticko-výcviková metoda, která se používá nejen při výběru, ale také při hodnocení zaměstnanců. Jedná se o proces, při kterém uchazeči plní určité skupinové i individuální úkoly a následně jsou za své výkony hodnoceni několika posuzovateli. Koubek (2007) upozorňuje, že podoba assessment centre a jeho obsah musí odpovídat pracovnímu místu, které organizace obsazuje, a také samotné organizaci. Metodu je vhodné použít k redukci velkého počtu uchazečů o zaměstnání. Pomocí této metody lze dobře posoudit, do jaké míry uchazeč o zaměstnání vyhovuje kultuře organizace, stejně tak umožňuje uchazečům lépe se vcítit do organizace a následně se rozhodnout, zda jim práce v organizaci bude vyhovovat či nikoliv. Metoda se nejčastěji používá při obsazování manažerských pozic. Assessment centre je považováno za spolehlivou a spravedlivou metodu výběru pracovníků, která ale opět vyžaduje proškolené posuzovatele.

## **Testy ukázky práce**

Tyto testy spočívají na výkonu určitého úkolu nebo prvku úkolu, který je částí daného zaměstnání, který předvádí kandidát.



## **Dotazník**

Téměř ve všech větších organizacích uchazeči o zaměstnání vyplňují dotazník. Zpravidla každá organizace používá více variant dotazníků, které se liší podle pracovních pozic. Tuto metodu je vhodné použít při obsazování všech pozic. Poslední dobou se stále více dostaly do obliby dotazníky elektronické.

## **Životopis**

Zkoumání životopisů je rovněž oblíbenou metodou výběru zaměstnanců. Používá se zpravidla v kombinaci s jinými metodami. Posuzovatelé se především zaměřují na informace týkající se dosaženého vzdělání uchazeče a jeho dosavadní praxe. Životopis rovněž patří k metodám, které je možno použít při výběru zaměstnanců na všechna pracovní místa.

## **Reference**

Poměrně často používanou metodou výběru zaměstnanců je zkoumání referencí od předchozích zaměstnavatelů, ze škol, nebo od osob, které uchazeče znají. Využití a vypovídací hodnota referencí však bývá sporná. Referenční osoby, které uchazeči uvádějí, často zaměstnanci sdělí, že dotyčný byl příjemný, ale že hledá výzvu jinde a proto z organizace odešel. Ve skutečnosti však mezi referenční osobou a kandidátem existuje tichá dohoda o odchodu bez problémů, tedy dohoda o tom, že kandidáta nebude na trhu pomlouvat nebo o něm poskytnout kladné reference. Je zcela běžné, že vyhozenému manažerovi kolegové poskytnou kladné reference za nějakou protislužbu pro případ, že by je v budoucnu oni sami potřebovali. V praxi se společnosti často referencemi nezabývají. Společnosti, které si však dobře uvědomují, že špatný výběr zaměstnance je velmi drahý, berou reference vážně.

## **Lékařské vyšetření**

Jako metoda výběru pracovníků se podle Koubka (2007) lékařské vyšetření používá především v případech, kdy by mohlo dojít k ohrožení zdraví ostatních lidí. Stále více je ale lékařské vyšetření jako metoda výběru pracovníků pokládáno za diskriminační.

## **Biodata**

Biodata, neboli životopisné údaje, jsou poměrně novou metodou výběru zaměstnanců, která má vysokou předvídavou hodnotu. Metoda předpokládá, že zkušenosti a podrobnosti ze života lidí odhalí nejen jejich osobnost, ale také potenciální schopnosti. Metoda je nákladově efektivní, ale vyžaduje důkladné proškolení těch, jež ji používají. Vhodnější je pro organizace, které nabízejí větší počet volných míst stejného typu.

V průběhu procesu výběru zaměstnanců se doporučuje použít kombinaci několika výběrových metod. Sestava metod, kterou nakonec organizace zvolí, by měla odpovídat obsazovanému pracovnímu místu a také podmínkám a možnostem samotné organizace.

Na konci výběrového procesu by personalisté či jiné osoby pověřené výběrem zaměstnanců měli určit, koho přijmou a koho ne. Při rozhodnutí o přijetí či nepřijetí mohou nastat čtyři situace. Zaměstnavatel může přijmout uchazeče, jehož budoucí pracovní výkon bude odpovídat požadavkům. Může také odmítnout uchazeče, jež se skutečně v budoucnu ukáže jako nevyhovující a jeho pracovní výkon neodpovídá požadavkům na dané pracovní místo. Tato dvě rozhodnutí se jeví jako správná. Může se však také stát, že zaměstnavatel přijme na dané pracovní místo žadatele, jehož výkon se v budoucnu ukáže za zcela nevyhovující. Hovoří se tedy o chybném přijetí. Stejně tak může dojít k chybnému nepřijetí, kdy zaměstnavatel odmítne uchazeče, který v budoucnu podává výkon hodný původně obsazovanému pracovnímu místu. Tato chybná rozhodnutí signalizují nevhodně či nedostatečně provedený výběr zaměstnanců a organizace by měla zjistit a odstranit zjištěné problémy. Naopak správná rozhodnutí zvyšují efektivitu organizace.

## **2.4 Právní a etický rámec získávání a výběru pracovníků**

Právní rámec pro získávání zaměstnanců poskytují nejrozličnější zákony o zaměstnanosti, zákoník práce, zákon zakazující diskriminaci. Ve vyspělých zemích je tato oblast velmi důkladně legislativně pokryta. Nejinak je tomu také v České republice, kde 1. 9. 2009 vstoupil v platnost Zákon o diskriminaci.

Etický rámec získávání a výběru zaměstnanců by podle Armstronga (1999) měl respektovat několik skutečností. S uchazeči by mělo být zacházeno poctivě a neměli by být

diskriminováni. Rovněž by s nimi mělo být jednáno zdvořile a s úctou. Uchazeči by měli být co nejrychleji informováni o výsledcích jejich žádostí nebo o výsledcích výběrového řízení. Stejně tak by se mělo s uchazeči zacházet čestně, organizace by jim měla poskytnout veškeré informace o podniku i o pracovním místě, které uchazeči potřebují znát, aby se dokázali racionálně rozhodnout, zda nabídku zaměstnání přijmou či nikoliv. Po získání zaměstnanců by měl následovat velmi profesionální přístup k výběru zaměstnanců.

## **2.5 Přijímání zaměstnanců**

Přijímání pracovníků je podle Koubka (2007) představováno řadou procesů, které následují poté, co společnost informuje úspěšného uchazeče, že byl vybrán, a uchazeč přijme nabídku zaměstnání v organizaci. Přijímání pracovníků končí v den nástupu pracovníka do zaměstnání.

Proces přijímání zaměstnanců obsahuje formální i neformální náležitosti. Tou nejdůležitější formální náležitostí je zpracování a podepsání pracovní smlouvy. Na formulaci pracovní smlouvy by se měly podílet obě strany, tedy jak zaměstnavatel, tak zaměstnanec. Další nezbytnou formální záležitostí je ústně seznámit přijatého pracovníka s právy a povinnostmi, které vyplývají z pracovního poměru v organizaci a také z povahy práce na určitém pracovním místě. Toto by mělo být provedeno ještě před sepsáním pracovní smlouvy, stejně tak by měl před podpisem pracovní smlouvy zaměstnanec absolvovat vstupní lékařskou prohlídku.

Po podepsání pracovní smlouvy následuje zařazení pracovníka do personální evidence, tedy pořízení osobní karty, mzdového listu, evidenčního listu důchodového zabezpečení nebo vystavení podnikového průkazu. Je potřeba rovněž převzít od předchozího zaměstnavatele zápočtový list a do 8 dnů od vzniku pracovního poměru podat přihlášku k sociálnímu pojištění a přihlášku ke zdravotnímu pojištění.

Nezbytným krokem v přijímání zaměstnanců je uvedení pracovníka na pracoviště. Důležité také je, aby přímý nadřízený seznámil nového zaměstnance s jeho právy a povinnostmi, s předpisy týkající se bezpečnosti práce a ochrany zdraví při práci, a informoval jej o sociálně hygienických podmínkách. V neposlední řadě by měl přímý nadřízený seznámit nového pracovníka s nejbližšími spolupracovníky.

Koubek (2007) na závěr doporučuje zaměstnance povzbudit, vyjádřit mu důvěru a popřát mu úspěch v práci.

## 2.6 Metodologie

Získávání primárních dat v průběhu výzkumu je většinou nejdůležitější operací výzkumu. Metody empirického výzkumu člení Surynek, Komárková a Kašparová (2001) do čtyř základních kategorií, které odpovídají zdrojům informací. Kategoriemi jsou dotazování, pozorování, experiment a analýza věcných skutečností.

Pro získání konkrétních informací o sledovaném problému v organizaci jsem zvolila metodu dotazování a analýzu věcných skutečností.

Metoda dotazování zachycuje výpovědi lidí na zkoumanou oblast, tedy jejich názory. Dotazování se dělí na písemné a ústní. Písemné dotazování nejčastěji využívá techniky dotazník a písemná anketa a dotazování ústní rozhovor, ústní anketa nebo focus group.

Pro účely této bakalářské práce jsem využila ústního i písemného dotazování. Provedla jsem individuální osobní rozhovor s vedoucí odboru personalistiky a komunikace a také sestavila dotazník, o jehož vyplnění jsem požádala zaměstnance firmy. Dotazník je zcela anonymní forma a umožňuje oslovit velké množství respondentů za relativně krátkou dobu. Otázky v dotazníku jsou převážně uzavřené, případně polootevřené a to především proto, že odpovědět na ně je pro respondenta jednodušší, a také z důvodu jejich snadnějšího vyhodnocování.

Analýza věcných skutečností zahrnuje podle Surynka, Komárkové a Kašparové (2001) jak skutečnosti, které vznikly spontánně, tak skutečnosti, které byly zadány jako úkol. Analýza věcných skutečností se týkala zkoumání interních materiálů firmy.

### 3 CHARAKTERISTIKA ANALYZOVANÉ ORGANIZACE

Na začátku 80. let 20. století buduje francouzsko-rakouské konsorcium firem Maschinenfabrik Andritz a Creusot Loire v severovýchodní části České republiky nový moderní závod na výrobu bělené buničiny. Tímto se začíná psát historie Biocelu Paskov.

#### 3.1 Tradice, ekologie, kvalita

##### *Tradice – ekologie – kvalita*

Tři slova, která jasně vystihují společnost Biocel Paskov, a.s., jenž se již léta zabývá výrobou buničiny.

##### 3.1.1 Tradice

Biocel Paskov je akciová společnost sídlící v Moravskoslezském kraji, ve kterém tradice výroby buničiny sahá do konce 19. století, konkrétně do roku 1883, kdy započala výroba buničiny ve Vratimově. Nový závod v Paskově se začal stavět roku 1979 a jeho výstavba byla dokončena v roce 1983. Téhož roku byla v Biocelu Paskov vyrobena první buničina. O dva roky později firma začala vyrábět jako vedlejší produkt krmné kvasnice VITEX, ze kterých jsou připravovány krmné směsi pro hospodářská zvířata, potrava pro domácí mazlíčky a potravinářská ochucovadla. Biocel Paskov je dnes největším evropským producentem tohoto typu kvasnic. Přesto však sulfitová buničina zůstává nosným produktem společnosti.

Zlomovým rokem je pro Biocel Paskov bezesporu rok 1990, respektive závěr roku 1989, kdy začíná v České republice fungovat tržní hospodářství. Firma je postavena na vlastní nohy a ocitá se na volném trhu. Bohužel je to v době, kdy ve světě začíná krize papírenského průmyslu. Biocel se tak dostává do velkých ztrát. Jmenování nového managementu přinese restrukturalizaci a modernizaci výrobního zařízení. Podnik se dostává ze ztrát a vytváří si dobrou pověst, což přitahuje zájem investorů. Nejen, že akcie Biocelu jsou volně obchodovány na Burze cenných papírů, ale Biocel je také zařazen mezi padesát firem, které určují cenový index pražské burzy.

Koncem 90. let se společnost potýká s nesourodou vlastnickou strukturou a proto hlavní akcionáři hledají strategického partnera, kterým se roku 2001 stává rakouská celulózo-papírenská skupina Heinzl Group. Biocel posiluje svou pozici na mezinárodních trzích, je vysoce ziskový a dostává se do nejlepší kondice ve své historii.

### **3.1.2 Kvalita**

Rekordní výroba a prodej byly zaznamenány v roce 2007, kdy bylo vyrobeno 280 180 tun a prodáno 281 505 tun buničiny. Rok 2007 se nezapsal do historie společnosti tučným písmem jen díky rekordní výrobě a prodeji, ale také skutečností, že magnesiumbisulfitová bělená buničina vyráběná v Paskově, která nese obchodní název VIAN-PASKOV, byla zařazena do databáze produktů splňující podmínky pro udělení SWAN označení papírenských výrobků. Biocel Paskov je držitelem certifikátu systému zabezpečení jakosti podle normy ISO 9001. Společnost vlastní také certifikát potvrzující konformitu zavedeného environmentálního managementu s normou ISO 14001. Jedním z prvních podniků, kterým Český úřad bezpečnosti práce udělil osvědčení "Bezpečný podnik", byl právě Biocel Paskov. Společnost získala certifikát o zavedení systému BOZP podle specifikace OHSAS 18001:1999 a rovněž certifikát Spotřebitelského řetězce dřeva C-o-C a Správná výrobní praxe GMP. Podrobný přehled všech certifikátů, které společnost vlastní, je k nalezení na internetových stránkách firmy Biocel Paskov.

### **3.1.3 Ekologie**

Mezinárodní skupina Heinz Group klade při veškerých podnikatelských aktivitách a ve všech oblastech podnikání maximální důraz na ochranu životního prostředí a minimalizaci dopadu svých činností na něj. Ve všech společnostech skupiny je v současnosti plně zaveden systém řízení kvality, který je certifikován v souladu s normou ISO 9001 a s normou ISO 14001. Většina zaměstnanců společností sdružených ve skupině Heinz Group si je vědoma nejen dopadů jejich práce na životní prostředí, ale také ví, jak tyto negativní vlivy omezit. Tomu značně přispívá propracovaný vzdělávací a školicí systém určený zaměstnancům na všech pozicích, od dělníků přes střední management, až po management vrcholový.

## **3.2 Profil společnosti**

Biocel Paskov je firmou orientující se především na export. Vyváží až 94 % své produkce a to především do zemí Evropské unie.

Buničina VIAN-PASKOV je vyráběná ve dvou variacích, VIAN ECO TCF a VIAN ECF, přičemž zákazníci společnosti upřednostňují buničinu VIAN ECO TCF. Paskovská buničina

se používá zejména k výrobě hygienických výrobků, ale má své zastoupení také v produkci grafických papírů, lepenky, kartonů či obalových papírů.

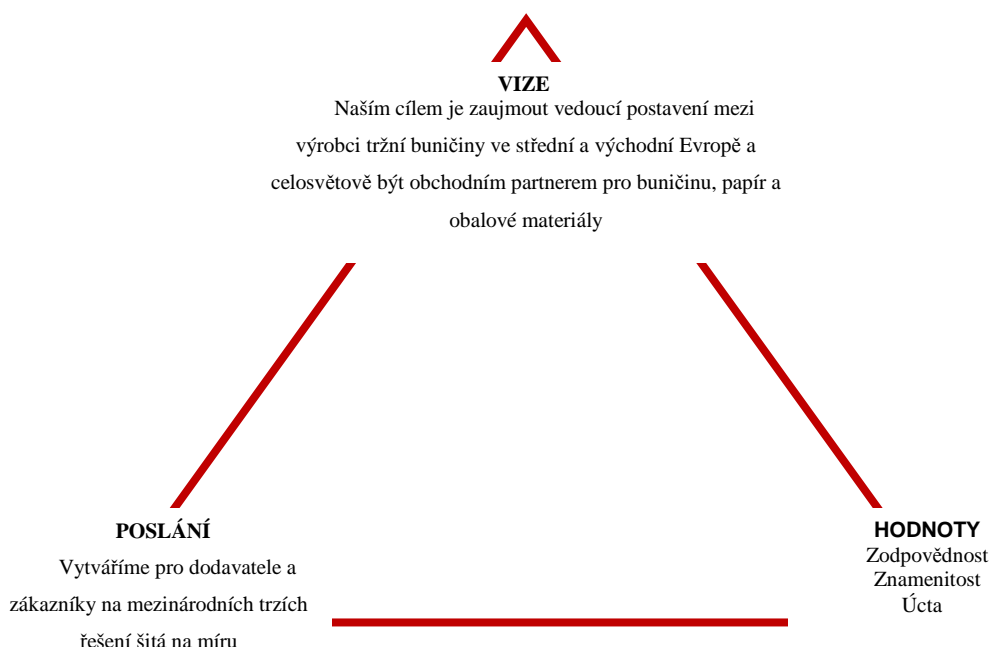
Jak již bylo řečeno, hlavním biocelským produktem je bělená buničina VIAN-PASKOV. Výsledkem vedlejší výroby jsou krmné kvasnice VITEX. Ale nejen ty. Druhý vedlejší produkt představují lignosulfonové plastifikátory prodávané pod obchodním názvem VIANPLAST, které slouží jako přísada do malt a betonových směsí a pro úpravu měděných rud.

Společnost Biocel Paskov je členem Moravskoslezského dřevařského klastru, Nadace Dřevo pro život a Asociace českého papírenského průmyslu.

### 3.2.1 Vize, hodnoty a poslání

Snahou firmy Biocel Paskov je stát se uznávaným producentem tržní buničiny nejen v Evropě, ale také ve světě. Toho se snaží dosáhnout kvalitou výroby, individuálním přístupem ke každému zákazníkovi a zodpovědně prováděnou prací ve všech odděleních podniku.

Schéma 3.1 Vize, hodnoty a poslání



Zdroj: Interní materiály firmy Biocel Paskov

### **3.3 Organizační struktura společnosti Biocel Paskov**

V současnosti firma zaměstnává 383 zaměstnanců, z toho 253 na dělnických pozicích a 130 technicko-hospodářských pracovníků.

Schéma organizační struktury je uvedeno v příloze č. 3.

### **3.4 Zaměstnanci firmy Biocel Paskov**

Od roku 1983 do roku 1991 se počet zaměstnaných v organizaci Biocel zvyšoval z původních 1394 na 1632 zaměstnanců. V roce 1992 došlo k mírnému poklesu, ovšem zlomový byl rok 1993, kdy bylo z firmy propuštěno 350 zaměstnanců. Od té doby se množství zaměstnanců z důvodu snižování nákladů neustále snižuje až na současných 380. V plánech do roku 2014 je počítáno s mírným poklesem stavu zaměstnanců, přičemž v roce 2014 plánuje firma zaměstnávat 358 lidí.

Zatímco stav zaměstnanců se snižuje, průměrná měsíční mzda se neustále zvyšuje. V roce 1984 činila průměrná měsíční mzda 3539 Kč, v roce 2007 to bylo již 30 240 Kč.

Oblast řízení lidských zdrojů má ve firmě Biocel Paskov na starosti odbor personalistiky a komunikace. Pracovníci tohoto odboru se zabývají nejen získáváním a výběrem zaměstnanců, přijímáním a propouštěním zaměstnanců, ale také například vzděláváním zaměstnanců.

Profesní a vzdělanostní struktura zaměstnanců společnosti je na vysoké úrovni, z celkového počtu zaměstnanců vlastní výuční list 34 % zaměstnanců, středoškolské vzdělání má 46 % zaměstnanců a vysokoškolsky vzdělaných zaměstnává Biocel 17 % zaměstnanců.

Organizace své zaměstnance podporuje nejen v oblasti kulturních a sportovních aktivit, zajišťuje jim kvalitní stravování, ale zaměřuje se také na bezpečnost práce a ochranu zdraví zaměstnanců. Společnost také zaměstnancům poskytuje dvouletý cyklus benefitního programu zdravotní kafetérie, pružnou pracovní dobu, příspěvek na penzijní připojištění a týdenní dovolenou navíc. Kromě toho zaměstnancům a jejich rodinným příslušníkům nabízí telefonní benefit v podobě zvýhodněných tarifů mobilního operátora.



Firma Biocel Paskov mezi své aktivity zařadila i program **Traineeship**. Traineeship je program vytvořený především pro mladé absolventy vysokých škol. S tímto absolventem je sepsána řádná pracovní smlouva na konkrétní pozici a je zařazen do programu Traineeship. Koučem zaměstnance zařazeného do programu je jeho nadřízený, mentorem je obvykle nadřízený kouče. Zaměstnanec je pravidelně hodnocen dle Pravidel traineeshipu, účastní se školení pořádaných v rámci skupiny pro všechny trainees. Doba trvání programu Traineeship je maximálně 2 roky. Během ní se u zaměstnance hodnotí jeho odborné i manažerské znalosti a dovednosti. Na konci programu dochází k finálnímu zhodnocení a trainee je zařazen na vyšší pozici. Ve firmě Biocel Paskov se jedná o náhrady za odchody do řádného starobního důchodu.

Výhodou programu Traineeship pro organizaci je, že si vysokoškolsky vzdělaného člověka může formovat podle svých požadavků a představ.

## 4 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU ZÍSKÁVÁNÍ A VÝBĚRU ZAMĚSTNANCŮ

Díky vstřícnosti vedení společnosti Biocel Paskov jsem měla možnost podrobněji se seznámit s chodem společnosti a získat konkrétní informace o způsobu získávání a výběru zaměstnanců, který firma využívá. Prostřednictvím rozhovoru s vedoucí odboru personalistiky a komunikace mi bylo sděleno, že firma v současné době plánuje přijímat nové zaměstnance pouze za ty pracovníky, kteří v budoucnu odejdou do řádného starobního důchodu. Nyní e firma nachází spíše v období, kdy stavy svých zaměstnanců snižuje. Toto postupné snižování trvá již řadu let a je s ním počítáno i v blízké budoucnosti. Ovšem bude se jednat zhruba o 5 propuštěných pracovníků ročně, jelikož firma se již nachází ve fázi, kdy si vzhledem k objemu produkce a kapacitě výroby nemůže dovolit rozsáhleji propouštět. Podrobnější informace jsou zachyceny v následující tabulce 4. 1.

Tab. 4.1 Skutečný a plánovaný průměrný přepočtený stav zaměstnanců do roku 2014

	ROK	D	THP	CELKEM
<i>skutečný</i>	2002	332	175	<b>507</b>
	2003	322	168	<b>490</b>
	2004	308	166	<b>474</b>
	2005	297	157	<b>454</b>
	2006	289	154	<b>443</b>
	2007	273	144	<b>417</b>
	2008	259	133	<b>392</b>
<i>plánovaný</i>	2009	252	127	<b>379</b>
	2010	252	125	<b>377</b>
	2011	245	123	<b>368</b>
	2012	242	120	<b>362</b>
	2013	241	120	<b>361</b>
	2014	239	119	<b>358</b>

Zdroj: Interní materiály firmy Biocel Paskov

## **4.1 Řešení personálních otázek**

Veškerá řešení týkající se personálních otázek jsou obsažena v Kolektivní smlouvě na rok 2010, kterou společnost Biocel Paskov a.s. uzavřela společně s Nezávislou odborovou organizací BIOCEL a se ZO OS Biocel a.s..

Akciová společnost Biocel Paskov se ve smlouvě zavazuje, že změny organizace práce a propouštění zaměstnanců vždy projedná s odbory, a také že minimálně čtvrtletně bude odbory informovat o vývoji zaměstnanosti, vývoji mezd a průměrných výdělků.

## **4.2 Získávání zaměstnanců**

V případě potřeby vytvoření nového pracovního místa je nutno vytvořit specifikaci pracovního místa. Pro tyto účely slouží interní Směrnice S501, která stanovuje zásady pro vypracování popisu funkce a stanovení kvalifikačních požadavků. Dle této směrnice se popisy funkcí vypracovávají na všechny pracovní pozice s výjimkou funkčního místa generálního ředitele, jehož působnost je dána stanovami akciové společnosti. Návrh popisu funkce pro uvolněné nebo nově vytvořené pracovní místo vypracovává přímý nadřízený tomuto funkčnímu místu. K sestavení návrhu popisu pracovního místa slouží firemní formulář pro návrh popisu funkce. Jakmile přímý nadřízený vypracuje zmíněný návrh, předloží jej k doplnění a ke schválení odboru personalistiky a komunikace a také oddělení práce a mzdy. Obdobně se postupuje i při sestavení kvalifikačních požadavků na danou pracovní pozici. Požadavky taktéž sestavuje přímý nadřízený obsazovaného místa na předepsaném formuláři.

### **4.2.1 Získávání zaměstnanců z vnitřních zdrojů**

Při obsazování volných nebo nově vytvořených pracovních míst je dle Kolektivní smlouvy žádoucí upřednostňovat vlastní zaměstnance. Biocel Paskov tedy při získávání zaměstnanců nejprve zvolí získávání z vnitřních zdrojů. Interní Směrnice S510, která se zabývá personální činnostmi, ukládá uveřejnit nabídku volného pracovního místa na vývěsní tabuli v recepci administrativní budovy. Nabídka je vyvěšena po dobu 10 dní. Ve skutečnosti je tato nabídka umístěna nejen na vývěsní tabuli v recepci, ale je vždy rovněž uveřejněna prostřednictvím intranetu.

## **4.2.2 Získávání zaměstnanců z vnějších zdrojů**

V případě, že volné pracovní místo nelze obsadit z interních zdrojů společnosti Biocel Paskov, firma přistoupí k hledání vhodného uchazeče z vnějších zdrojů. Konkrétně se hledá vhodný kandidát mezi žadateli evidovanými personálním referentem OPAK, formou inzerce v denním tisku nebo využitím zprostředkovatelských firem, případně pomocí úřadu práce. Každé volné místo musí být dle Směrnice S510 hlášeno na Úřad práce ve Frýdku-Místku.

V případě uvolnění pracovního místa firma vždy informuje odbory.

### **Metody získávání zaměstnanců z vnějších zdrojů využívané firmou**

#### **Inzerování**

Firma Biocel Paskov v minulosti využívala inzerce v tisku, konkrétně v regionálních denících MF Dnes a Moravskoslezský deník. Dnes již tuto formu inzerce převážně nahradila uveřejňováním nabídek práce na serveru [www.jobs.cz](http://www.jobs.cz). Organizace inzeruje volná pracovní místa rovněž na svých webových stránkách.

#### **Poradenské firmy**

Služeb personálních agentur firma využívá pouze při obsazování manažerských pozic.

#### **Vzdělávací zařízení**

Biocel Paskov spolupracuje s Ekonomickou fakultou VŠB-TU Ostrava.

#### **Úřady práce**

Firma dlouhodobě spolupracuje s Úřadem práce ve Frýdku-Místku.

#### **Dřívější uchazeči**

Firma při získávání zaměstnanců využívá i vlastní nezávazné databáze uchazečů o zaměstnání. Evidují všechny žádosti uchazečů 1 – 3 roky, záleží na profesi.

Firma se nebrání ani samostatnému přihlášení uchazeče, doporučení současného pracovníka organizace. Biocel Paskov také oslovuje některé potenciální uchazeče na základě výběru životopisů na serverech [www.jobs.cz](http://www.jobs.cz) nebo [www.zivotopisy.cz](http://www.zivotopisy.cz).

## **4.3 Výběr zaměstnanců**

Personální referent OPAK eviduje kandidáty na obsazované pracovní místo. Společně s příslušným vedoucím pracovníkem, v případě obsazení manažerské pozice s ředitelem, prozkoumají životopisy všech přihlášených a provedou předvýběr. Vhodné uchazeče následně pozvou k samotnému výběrovému řízení.

Dle Směrnice S510, která se zabývá personální činností, jsou výběrová řízení jednokolová nebo více-kolová podle charakteru volného pracovního místa, na jehož základě se volí rovněž metody výběru pracovníků.

### **4.3.1 Výběr zaměstnanců na dělnické pozice**

Při obsazování dělnických pozic je využíváno jednokolové výběrové řízení. Toto řízení provádí sám příslušný vedoucí zaměstnanec.

S uchazeči je veden přijímací rozhovor v českém jazyce, případně jsou požádáni o ukázkou práce. Rozhovor je strukturovaný a jeho strukturu si volí vedoucí zaměstnanec sám podle požadavků na nového zaměstnance. Při rozhodování o přijetí zaměstnance se berou v úvahu údaje z životopisů, případně obdržené reference. Příslušný vedoucí zaměstnanec po ukončení výběrového řízení informuje o jeho výsledku personálního referenta OPAK.

### **4.3.2 Výběr zaměstnanců na THP**

Při výběru zaměstnanců na technické a administrativní pozice se uplatňuje dvoukolové výběrové řízení. První kolo provádí personalista, u druhého kola je účastněn vedoucí zaměstnanec.

Mezi metody, využívané při výběru technických a administrativních pracovníků, patří jazykové testování a výběrový rozhovor. Jazykové testování může být ústní, písemné nebo kombinované, výběrový rozhovor je strukturovaný a vede jej personalista. Písemný vzor strukturovaného rozhovoru firma nemá písemně vypracovaný, sestavuje si jej podle charakteru pozice vždy před výběrovým řízením. Ve druhém kole kladou otázky při rozhovoru personalista spolu s vedoucím pracovníkem. Firma při výběrovém řízení rovněž bere v úvahu informace vyplývající z životopisů, případně ze získaných referencí.

### **4.3.3 Výběr zaměstnanců na manažerské pozice**

Výběr zaměstnanců na manažerské pozice je prováděn na základě tříkolového výběrového řízení. Opět se využívá strukturovaný rozhovor, jehož vzor není písemně sestaven. Ve všech kolech vede rozhovor personalista, ve druhém kole klade otázky také vedoucí pracovník, ve třetím kole pokládá doplňující otázky nejen vedoucí pracovník, ale také odborný ředitel, který je vždy u třetího kola přítomen. Pokud se jedná o obsazování vrcholového managementu, účastní se třetího kola generální ředitel.

Kromě výběrového rozhovoru, který je z části veden v češtině a z části v angličtině, se uplatňují také písemné jazykové testy, zpracování jistého úkolu, testuje se také chování kandidáta v různých situacích. Taktéž se přihlíží k referencím a údajům z životopisů.

Tento typ výběrového řízení je využíván také u absolventů vysokých škol zařazených do programu „Traineeship“.

Při obsazování všech pozic je možno na základě zvláštního požadavku příslušného vedoucího provést psychodiagnostické vyšetření. Před uzavřením pracovní smlouvy firma vyžaduje vstupní lékařské vyšetření.

#### **Výběrové řízení na pozici specialista finančního řízení**

Jak jsem již uvedla, v současnosti ve firmě neprobíhá žádné výběrové řízení. Vedoucí odboru personalistiky a komunikace mi však podrobně sdělila informace o nedávném výběrovém řízení na manažerskou funkci.

Nejprve byla podle Kolektivní smlouvy nabídka volného pracovního místa vyvěšena v recepci administrativní budovy, ale nikdo z interních zaměstnanců o danou pozici neprojevil zájem. Firma tedy přešla k externím zdrojům. Jelikož se jednalo o vysoce postavenou funkci, firma se rozhodla využít služeb jedné personální agentury.

Agentura firmě Biocel předložila formulář objednávky, v němž měla firma charakterizovat pracovní místo, tedy uvést název pracovního místa, místo umístění pozice v organizační struktuře, základní náplň práce, pracovní vztahy, pracovní podmínky, mzdu. V objednávce bylo také potřeba sdělit kvalifikační předpoklady vhodných kandidátů, např. vzdělání, praxi, schopnosti, dovednosti a charakterové vlastnosti. Na základě této objednávky byla mezi personální agenturou a firmou Biocel Paskov uzavřena smlouva.

Agentura sestavila inzerát, který uveřejnila na internetu, a také oslovila vhodné kandidáty vyskytující se v její databázi a využila osobních kontaktů. Personální agentura z vyhledaných kandidátů provedla předvýběr vhodných kandidátů a to na základě jejich životopisů a při použití metod, které si sama zvolila. O volbě metod nepodala agentura firmě Biocel žádné informace. O vybraných uchazečích vypracovala písemnou závěrečnou zprávu, kterou předložila firmě Biocel Paskov.

Firma kandidáty pozvala k výběrovému řízení, které se skládalo z prezentace výsledků předem zadaného úkolu a výběrového pohovoru.

Každý z kandidátů měl za úkol vyřešit úlohu na téma financování projektu s názvem Efektivní využití biomasy. Úkol spolu s veškerými potřebnými informacemi byl zadán několik dnů před výběrovým řízením, v den konání výběrového řízení měli uchazeči prezentovat své návrhy a doporučení. Návrhy měly obsahovat zjednodušenou prezentaci bankám, u kterých se bude firma ucházet o získání úvěru na financování projektu.

Následně byl s kandidáty veden rozhovor jak v českém, tak v anglickém jazyce. Otázky pokládané v angličtině byly zaměřeny především na uchazečovo vzdělání, praxi, schopnosti, dovednosti a zájmy.

U obou metod byl přítomen přímý nadřízený obsazované funkce, tedy generální ředitel, vedoucí odboru personalistiky a komunikace a také manažer, jehož místo bylo potřeba obsadit z důvodu odchodu do důchodu.

V konečné fázi výběrového řízení byl vybrán jeden kandidát, kterému bylo nabídnuto pracovní místo. Uchazeč jej přijal a byla s ním sepsána pracovní smlouva. Ostatním uchazečům bylo písemně sděleno rozhodnutí, které také obnášelo důvody, proč uchazeč nakonec neuspěl. Neúspěšní kandidáti byli rovněž informováni, že jestliže se ve firmě uvolní pracovní místo, které bude odpovídat jejich kvalifikaci, firma je osloví a pozve k výběrovému řízení.

Společnosti Biocel Paskov rozhodnutí využít poradenskou agenturu velice usnadnilo celý proces získávání a částečně i výběru zaměstnanců. I přesto, že tyto služby byly finančně náročné, firma by se při případném dalším obsazování manažerské pozice opět rozhodla pro toto řešení, a to nejen z důvodu úspory práce, ale také z důvodu kvalitně provedené práce personální agenturou.

## **4.4 Výzkumné šetření**

Pro ještě konkrétnější analýzu získávání a výběru zaměstnanců ve firmě Biocel Paskov jsem se rozhodla sestavit dotazník a požádat část zaměstnanců o jeho vyplnění.

V roce 2001 se společnost Biocel Paskov stala součástí skupiny Heinzl. Tato skutečnost znamenala pro firmu značné změny, které se dotkly i personální činnosti, tedy i získávání a výběru zaměstnanců. Aby výsledky výzkumu byly co nejobjektivnější, rozhodla jsem se prostřednictvím dotazníku oslovit zaměstnance, kteří byli přijati od roku 2001. Od tohoto roku do společnosti nastoupilo a dosud v ní pracuje 33 zaměstnanců, z toho 22 dělníků, 9 THP a 2 manažeři. Za pomoci vedoucí odboru personalistiky a komunikace byly dotazníky předány zaměstnancům, bohužel se mi jich vyplněných vrátilo pouze 27, protože 5 zaměstnanců na dělnických pozicích nebylo v celém týdnu, kdy šetření probíhalo, k zastížení.

Dotazník obsahuje 18 otázek, z toho 4 jsou identifikační. 16 otázek je uzavřených, 2 otázky jsou polozavřené. Dotazování bylo zcela anonymní. Dotazník je uveden v příloze č. 4.

## **4.5 Vyhodnocení výzkumného šetření**

Odpovědi z dotazníků byly zaznamenány do tabulky vytvořené v programu Microsoft Excel. Tento program mi rovněž posloužil při statistických výpočtech a při sestavování grafů. Výsledky výzkumného šetření jsou uvedeny níže.



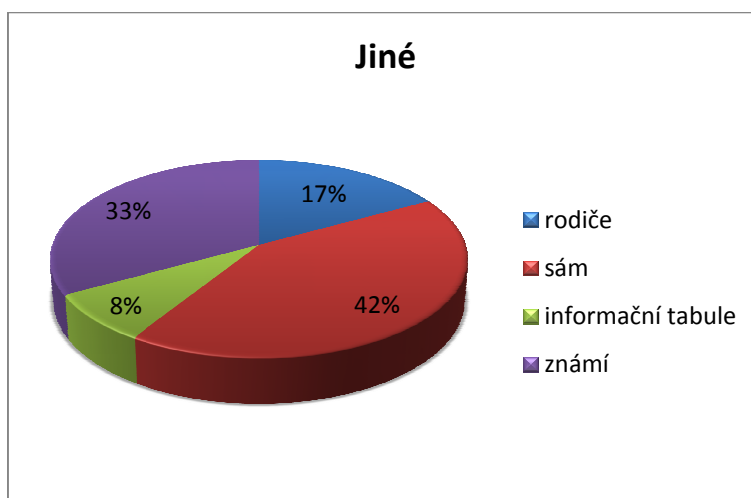
## Zjištění volného pracovního místa

O nabídce volného pracovního místa se prostřednictvím internetu dovědělo 26 % dotázaných, 22 % dotázaných bylo přímo osloveno firmou a 7 % respondentů zaznamenalo volné pracovní místo ve firmě Biocel Paskov díky tisku, rozhlasu nebo televizi. Odpověď jiné označilo 44 % respondentů a z toho 42 % si žádost o zaměstnání podali přímo ve firmě, 33 % se o nabídce pracovního místa dovědělo od známých, 2 lidé byli informováni od rodičů a jeden prostřednictvím vývěsní tabule – nabídka práce.

Graf 4. 1 Zjištění volného pracovního místa



Graf 4. 2 Jiné



## Informovanost o průběhu výběrového řízení

Na otázku, zda byli předem dostatečně informováni o průběhu výběrového řízení, odpověděli dotázaní převážně kladně, zcela dostatečně a spíše dostatečně bylo informováno 89 % respondentů. Podrobnější výsledky jsou uvedeny níže v grafu 4. 3.

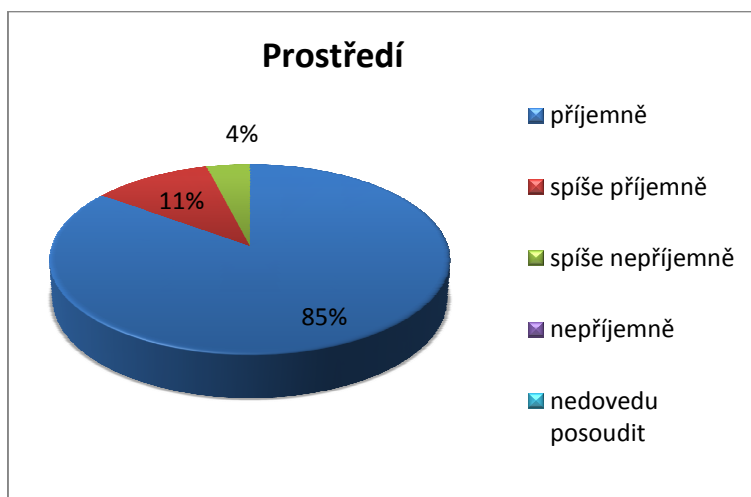
Graf 4. 3 Informovanost o průběhu výběrového řízení



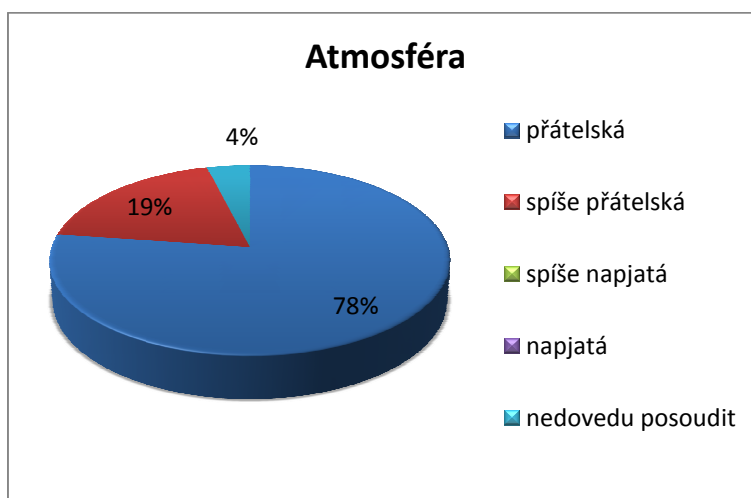
## Atmosféra výběrového řízení

Na atmosféru během výběrového řízení směřovaly dvě otázky. Jedna se týkala prostředí, ve kterém se výběrové řízení provádělo, tedy nejen místnost konání řízení, ale také celý objekt firmy. Druhá otázka měla najít odpovědi na atmosféru během výběrového řízení, na vztahy mezi uchazeči a těmi, jež výběrové řízení prováděli. Prostoru podniku na 96 % lidí působilo příjemně nebo spíše příjemně, pouze jeden respondent se cítil spíše nepříjemně. Podobné jsou i výsledky ohledně atmosféry během výběrového řízení, která byla pro většinu respondentů přátelská.

Graf 4. 4    Prostor



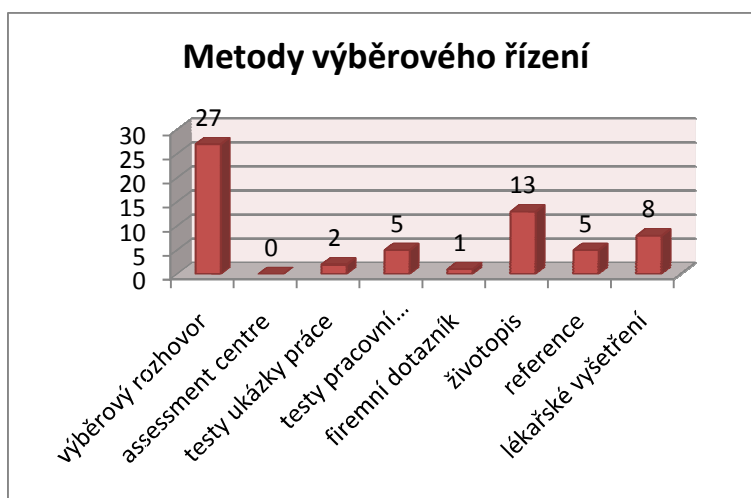
Graf 4. 5    Atmosféra



## Metody výběrového řízení

Výběrový rozhovor, který se dle firemní směrnice provádí při obsazování všech pracovních míst, ve skutečnosti uvedlo všech 27 dotázaných jako jednu z metod, která byla při jejich výběrovém řízení využita. Polovina respondentů dále označila životopis. Méně častá pak byla lékařská vyšetření, reference, testy pracovní způsobilosti a ukázky práce.

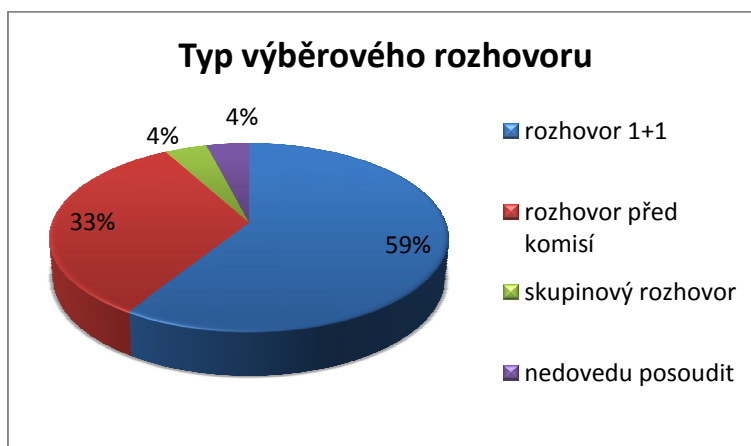
Graf 4. 6 Metody výběrového řízení



## Typ výběrového rozhovoru

V necelých 60 % šlo podle respondentů o rozhovor jednoho s jedním, 33 % dotázaných absolvovalo výběrový rozhovor před komisí.

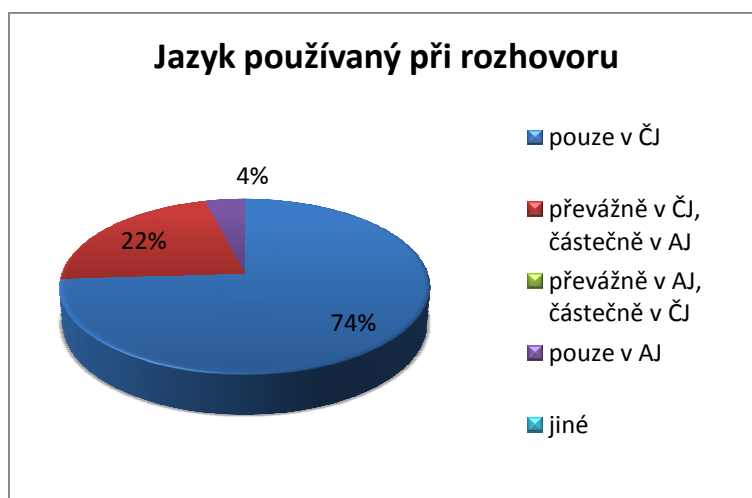
Graf 4. 7 Typ výběrového rozhovoru



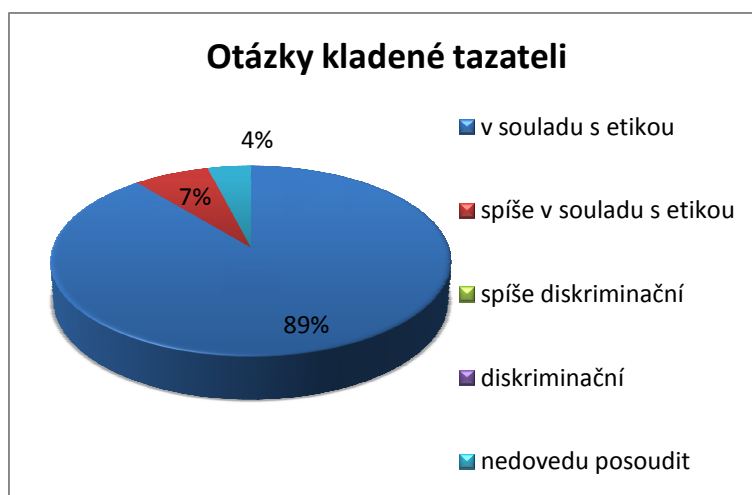
## Průběh výběrového řízení

Přijímací rozhovor pouze v českém jazyce absolvovalo 74 % respondentů, převážně v češtině a částečně v angličtině to bylo 22 % respondentů, pouze jeden dotázaný se účastnil rozhovoru vedeného zcela v anglickém jazyce. Téměř všichni respondenti se nesetkali během přijímacího řízení s diskriminací, pouze jeden respondent nedovedl tuto situaci posoudit.

Graf 4. 8 Jazyk používaný při rozhovoru



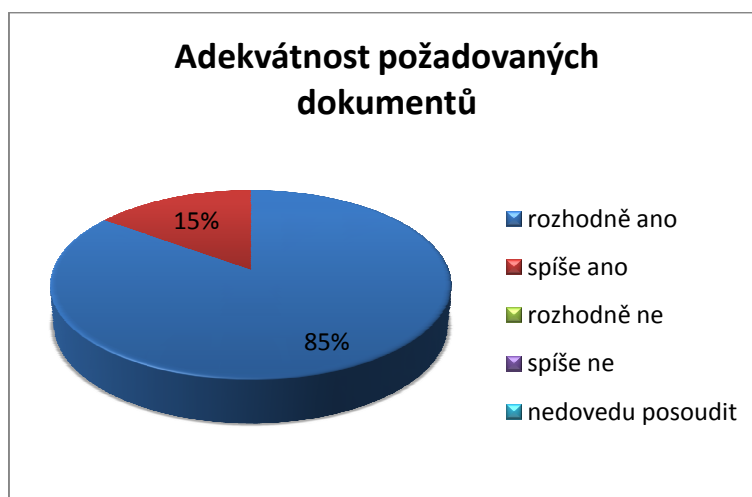
Graf 4. 9 Otázky kladené tazateli



## Adekvátnost požadovaných dokumentů

Dokumenty požadované firmou před i během výběrového řízení se zdály všem respondentům rozhodně nebo spíše adekvátní.

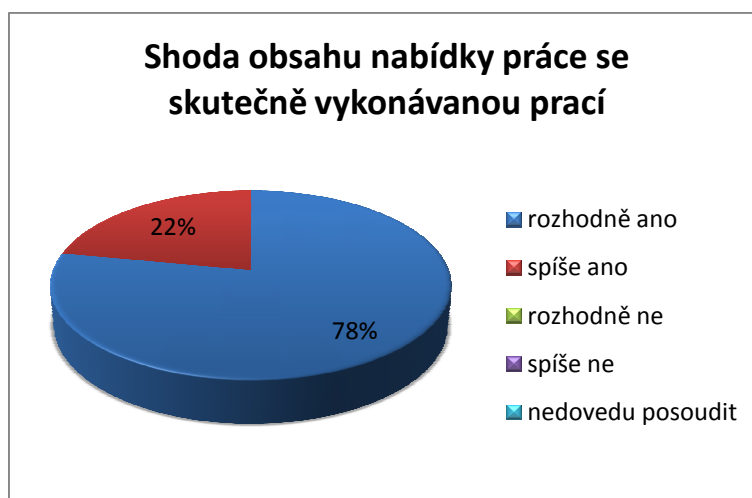
Graf 4. 10 Adekvátnost požadovaných dokumentů



### Shoda obsahu nabídky práce se skutečně vykonávanou prací

Všichni dotázaní hodnotí práci, kterou vykonávají, jako shodnou s tou, která byla obsahem nabídky práce. Nutno podotknout, že všichni respondenti byli přijati na místo, o které se ucházeli. Tato informace vyplynula z odpovědí na otázku č. 12, ve které všech 27 respondentů odpovědělo kladně.

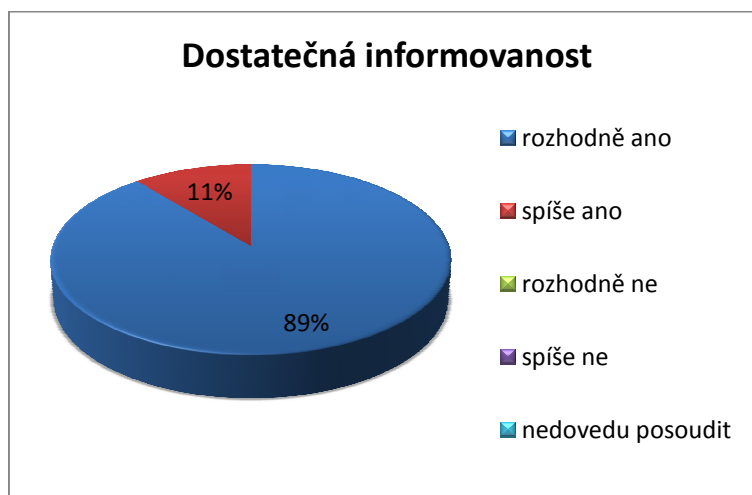
Graf 4. 11 Shoda obsahu nabídky práce se skutečně vykonávanou prací



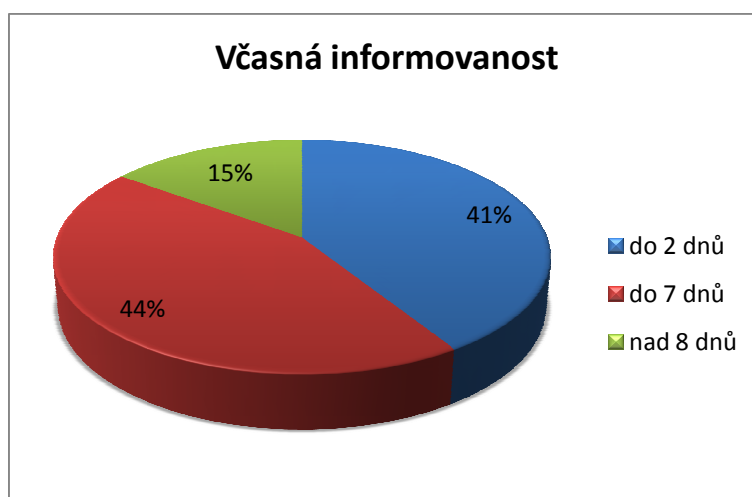
## Informovanost o výsledcích výběrového řízení

Dostatečně informováno o výsledcích výběrového řízení bylo 89 % respondentů, 11 % dotázaných bylo spíše dostatečně informováno. Do dvou dnů od konání výběrového řízení bylo informováno 41 % tazatelů, do 7 dnů 44 % respondentů a nad 8 dnů 15 % respondentů.

Graf 4. 12 Dostatečná informovanost



Graf 4. 13 Včasná informovanost





## **Celkové shrnutí výzkumu**

Z dotazníkového šetření vyplynulo několik následujících skutečností.

Metody, které firma využívá při získávání zaměstnanců, se jeví jako dostačující. Nejčastěji se o volném pracovním místě ve firmě Biocel uchazeči dozvěděli prostřednictvím internetu, nebo je firma sama oslovila. Při oslovení uchazečů firma využívá jak vlastní databáze, tak si vybírá kandidáty na internetových serverech, kde uchazeči o zaměstnání uveřejňují své životopisy. Velmi často se uchazeči o zaměstnání sami přišli informovat na oddělení personalistiky a komunikace firmy Biocel, zda firma nenabízí volné pracovní místo. A ve velké míře byli respondenti o volném pracovním místě ve firmě Biocel Paskov informováni známými nebo rodiči.

Co se týče samotného výběrového řízení, tak uchazeči byli předem většinou zcela nebo spíše dostatečně informováni o jeho průběhu, na většinu z uchazečů působilo prostředí a atmosféra výběrového řízení příjemně a přátelsky, otázky kladené tazateli byly podle nich v souladu s etikou. Nikdo z dotázaných neuvedl, že by jim byly položeny diskriminační otázky nebo že by na ně atmosféra při výběrovém řízení působila napjatě nebo nepřátelsky.

Každý z respondentů absolvoval výběrový rozhovor. Ve většině případů se jednalo o rozhovor jednoho s jedním, méně pak o rozhovor před panelem tazatelů a pouze jeden z respondentů označil rozhovor skupinový. Vysoké procento u rozhovoru jednoho s jedním je zapříčiněno vyšším zastoupením dělníků mezi respondenty. Výběrový pohovor u dělnických pozic totiž ve firmě Biocel zajišťuje pouze přímý nadřízený budoucího zaměstnance. S převahou dělníků u respondentů rovněž souvisí jazyk, ve kterém byl rozhovor veden. Téměř tři čtvrtiny dotázaných absolvovaly výběrový rozhovor pouze v českém jazyce. Pouze 4 TH pracovníci absolvovali rozhovor převážně v angličtině a jeden manažer se účastnil rozhovoru vedeného pouze v anglickém jazyce.

Bezmála všichni respondenti uvedli, že dokumenty, které firma požadovala před i během výběrového řízení, byly zcela adekvátní a také, že ve skutečnosti vykonávají práci, která odpovídá obsahu nabídky práce.

Všichni dotázaní byli dostatečně informováni o výsledcích výběrového řízení a 85 % respondentů bylo o výsledcích výběrového řízení informováno do 7 dnů od konání výběrového řízení.

Na základě zjištěných informací následně vypracuji návrhy a doporučení pro firmu Biocel Paskov.

## 5 NÁVRHY A DOPORUČENÍ PRO ANALYZOVANOU ORGANIZACI

Na základě teoretických poznatků a analýzy současného stavu organizace v oblasti získávání a výběru zaměstnanců a také výzkumného šetření se dá konstatovat, že proces získávání a výběru zaměstnanců ve firmě Biocel Paskov je na dobré úrovni. Společnost se při získávání a výběru pracovníků snaží vyhovět nejen požadavkům a potřebám svým, ale stejně tak požadavkům a potřebám uchazečů o práci.

Stávající systém získávání a výběru pracovníků je propracovaný a bezesporu fungující, přesto si myslím, že některé mé návrhy by jej mohly posunout blíže k dokonalosti.

### 5.1 Návrhy k získávání zaměstnanců

Následující čtyři návrhy se týkají získávání zaměstnanců.

#### **Návrh na ponechání nabídky pracovního místa na vývěsce v recepci po delší dobu**

Společnost Biocel Paskov při obsazování volného pracovního místa nejprve využívá vnitřních zdrojů. Informace o volném pracovním místě v podniku je vyvěšena na recepci po dobu 10 dní a rovněž umístěna na intranetu. I přesto, že od roku 2001 žádné pracovní místo nebylo z vnitřních zdrojů obsazeno, doporučila bych firmě ponechat nabídku volného pracovního místa vyvěšenou po delší dobu, konkrétně po dobu, kdy je možné se o volné pracovní místo ve firmě ucházet, tedy i v době, kdy už firma volí získávání zaměstnanců z vnějších zdrojů. Tento návrh doporučuji především proto, že i zaměstnanci, kteří jsou se svým místem v organizaci spokojeni a nehledají práci, mohou posloužit jako zprostředkovatelé informací. Přes recepci, kde je nabídka práce vyvěšena, chodí denně každý minimálně dvakrát. Může tak tuto informaci zaznamenat a předat dál známým nebo rodinným příslušníkům, kteří v danou chvíli práci hledají, a o kterých ví, že by mohli odpovídat požadavkům stanoveným organizací na danou pracovní pozici.

#### **Návrh na omezení inzerce v tisku**

Na základě výsledků rozhovoru s vedoucí odboru personalistiky a komunikace bylo zjištěno, že inzerce v tisku je pro firmu neefektivní. Firmě bych doporučila omezit inzerci v tisku na minimum, ideálně na nulu, a soustředit se raději na inzerování nabídek pomocí internetu. Jistě je to rovněž nákladné, ale oproti inzerci v tisku mnohonásobně efektivnější.

### **Návrh na uveřejnění nabídky pracovního místa na internetových stránkách firmy**

Společnost Biocel Paskov má na svých internetových stránkách odkaz na volná pracovní místa ve firmě. Žádné volné pracovní místo zde již po dlouhou dobu nebylo publikováno a to i přesto, že firma volná pracovní místa nabízela. Organizaci bych doporučila uveřejnit každé volné pracovní místo na svých internetových stránkách. Firma tak uplatní metodu získávání zaměstnanců, která je zcela zdarma, a může se pro firmu stát vysoce efektivní.

### **Návrh na rozeslání nabídky volného pracovního místa do škol a spolupráce se školami**

Tato možnost se firmě jistě nabízí a není rozhodně nákladná. Doporučuji firmě rozesílat nabídky volných pracovních míst ve firmě do středních škol, odborných učilišť a vysokých škol podle charakteru volného pracovního místa.

Organizaci bych také doporučila vyšší a aktivnější spolupráci s učilišti, středními a vysokými školami. S finanční situací firmy nejsem seznámena, ale předpokládám, že v době ekonomické krize firma potřebuje soustředit své prostředky na jiné aktivity, a není pro ni prioritou praktické vzdělávání studentů. Prostřednictvím praxí by si ale společnost mohla sama vychovat své budoucí schopné zaměstnance, a to jak na dělnických, tak i specialisty na technických a administrativních pozicích. A kdo ví, možná i své budoucí vedení.

## **5.2 Návrhy k výběru zaměstnanců**

Níže uvedené návrhy jsou doporučením k samotnému výběru zaměstnanců.

### **Návrh na účast personalisty při výběrovém řízení na dělnické pozice**

Co se týče výběrového řízení na dělnické pozice, doporučila bych firmě, aby se personalista účastnil i tohoto jednokolového výběrového řízení, a to především proto, aby v budoucnu nedošlo k nějakému nepříjemnému konfliktu mezi uchazečem a vedoucím pracovníkem, který výběrové řízení vede. I přesto, že se doposud žádné problémy nevyskytly, a v dotaznících nikdo neuvedl diskriminační či nepříjemné zacházení, tento fakt bych nepodceňovala. Může se stát, že jednou skutečně k nějakému konfliktu dojde, a v případě výběrového řízení, kterého se účastní jeden uchazeč a jeden vedoucí, je to vždy tvrzení proti tvrzení.

### **Návrh na zařazení metody ukázek práce při výběrovém řízení na dělnické pozice**

Mezi metody výběrového řízení u dělnických pozic bych zařadila ukázky práce. Tyto ukázky by měly prověřit schopnosti a dovednosti požadované na danou pozici, mohly by být směřovány i na obsluhu speciálních strojů. Praktické prověření uchazeče podle mého názoru mnohem více prokáže, zda je dotyčný způsobilý vykonávat danou pozici, mnohem lépe, než informace o dovednostech a dosaženém vzdělání uvedené v životopise.

### **Návrh na vedení výběrového rozhovoru vždy z části v anglickém jazyce**

Z dotazníkového šetření vyplývá, že firma provádí výběrová řízení pouze nebo převážně v českém jazyce. U výběrových řízení na technické a hospodářské pozice a pozice manažerské bych firmě doporučila klást větší důraz na jazykové znalosti kandidátů o zaměstnání. Zvolila bych vždy kombinaci písemného a ústního projevu. Pochopitelně by se takto prováděné výběrové řízení týkalo pouze kandidátů na pozice, které vyžadují komunikaci v cizím jazyce. U pracovníků, kteří nejsou nuceni uplatnit své jazykové znalosti v praxi, by výběrový rozhovor v cizím jazyce byl bezpředmětný a pouze by zbytečně stresoval uchazeče o zaměstnání.

### **Návrh na sestavení vzoru strukturovaného výběrového rozhovoru**

Jelikož firma využívá strukturovaný výběrový rozhovor při výběru zaměstnanců na všechny pozice, doporučila bych firmě sestavit si vzor strukturovaného či polostrukturovaného rozhovoru podle charakteru jednotlivých pozic. Určitě by to mnohým zaměstnancům zabývajícím se výběrovým řízením ušetřilo práci a čas. Rovněž by strukturovaný nebo polostrukturovaný rozhovor eliminoval opomenuté otázky.

Strukturovaný rozhovor je velmi náročný na přípravu a k jeho sestavení je potřeba znát jednotlivé specifikace pracovních míst. Bez přesné znalosti těchto specifikací nelze vytvořit strukturovaný rozhovor. Jedině pomocí analýzy pracovního místa lze přesně stanovit znalosti, schopnosti, dovednosti a jiné požadavky na pracovní pozici. Inspirací při sestavování strukturovaného rozhovoru by organizaci mohly být přílohy č. 1 a 2 mé bakalářské práce.

### **Návrh na vytvoření interního dotazníku pro uchazeče o zaměstnání**

Dále firmě navrhuji vytvoření interního dotazníku, jehož vyplnění by bylo vždy součástí prvního kola výběrového řízení. Vyplnění firemního dotazníku by se týkalo všech uchazečů na všechny pracovní pozice a usnadnilo by tak průběh výběrového řízení, především by zkrátilo délku výběrových pohovorů. Některé otázky kladené při rozhovorech by byly uchazečům položeny prostřednictvím dotazníku.

### **Návrh na zařazení metody assessment centre**

Firma doposud nevyužila metodu assessment centre, která je velice účinná. Pomáhá totiž předvídat budoucí chování a pracovní výkon zaměstnanců v manažerských funkcích. Assessment centre je ovšem metoda finančně, časově i administrativně náročná. Ovšem oproti využívání služeb agentur specializujících se na vyhledávání manažerů, které firma využívá, je assessment centre finančně výhodnější. Předností této metody je především její efektivnost z pohledu získání vhodných zaměstnanců. Doporučila bych metodu assessment centre zařadit při výběru zaměstnanců na manažerské pozice.

Pochopitelně není vždy jednoduché měnit něco, co již léta funguje, ale doba se vyvíjí a vyvíjí se i přístupy k získávání a výběru zaměstnanců. Firma, která chce být úspěšná nejen na trhu, ale také v péči o zaměstnance, by měla svou péči začít právě u získávání a výběru zaměstnanců.

## 6 ZÁVĚR

Získávání a výběr zaměstnanců jsou jedny z klíčových personálních činností každé organizace. Firma Biocel Paskov si velice dobře uvědomuje důležitost těchto procesů a proto má stanoven poměrně propracovaný systém získávání a výběru zaměstnanců.

Osobnost člověka nelze poznat na základě jednoho výběrového rozhovoru ani z informací obsažených v životopise či firemním dotazníku, kombinace vhodných metod a propracovaný proces získávání a výběru zaměstnanců však eliminuje rizika zaměstnání nevhodných osob pro společnost.

Cílem získávání a výběru pracovníků je sestavení kvalitního pracovního kolektivu, který svou činností bude přispívat k naplnění cílů společnosti.

Bakalářská práce je zaměřena na proces získávání zaměstnanců, stejně jako na proces jejich výběru. Teoretická část bakalářské práce se snaží přiblížit základní pojmy v této oblasti personální činnosti. Důraz je kladen na jednotlivé metody, které je při získávání i při výběru zaměstnanců možné používat. Závěr teoretické části je věnován přijímání zaměstnanců.

V praktické části bakalářské práce je uvedena charakteristika organizace, která obsahuje základní informace o firmě, jaké hodnoty uznává, jaké jsou cíle a vize firmy. Praktická část dále objasňuje skutečný proces získávání a výběru pracovníků ve firmě Biocel Paskov. Analýza současného stavu získávání a výběru zaměstnanců ve společnosti Biocel Paskov byla založena především na konzultaci s vedoucí odboru personalistiky a komunikace a také na studiu firemních dokumentů. Na základě této analýzy byl sestaven dotazník, jehož výsledky jsou znázorněny pomocí grafů.

Na základě srovnání poznatků z odborné literatury, analýzy skutečného stavu a výsledků výzkumného šetření byla firmě navržena řešení, která by měla zajistit zefektivnění dosud fungujícího systému získávání a výběru zaměstnanců. Tato doporučení by mohla vést ke zkvalitnění celkového procesu získávání a výběru zaměstnanců ve firmě Biocel Paskov.

Návrhy se týkaly snížení nákladů plynoucích z inzerce v tisku, efektivnějšího využívání internetu, rozšíření spolupráce se školami a také zefektivnění procesu výběru zaměstnanců formou strukturovaného rozhovoru. Jedním z doporučení bylo zavedení metody Assessment centre při výběru zaměstnanců do manažerských funkcí.

Zpracování návrhů a zlepšení v oblasti získávání a výběru zaměstnanců bylo cílem mé bakalářské práce a tento cíl byl splněn.

Biocel Paskov a.s. je firma, která ve svém oboru zaujímá určité postavení na trhu. Jejím cílem je toto postavení rozšířit a proniknout i na trhy nové. Společnosti přejí, aby se jí stanovené cíle podařilo s úspěchem naplnit.

## Seznam použité literatury

1. ARMSTRONG, M. *Personální management*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing. 1999. 963 stran. ISBN 80-247-9068-8.
2. ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vydání. Praha: Grada Publishing. 2007. 800 stran. ISBN 978-80-247-1407-3.
3. BLÁHA, J.; MATEJČÍK, A.; KAŇÁKOVÁ, Z. *Personalistika pro malé a střední firmy*. 1. vydání. Brno: CP Books. 2005. ISBN 80-251-0374-9.
4. DONNELLY, J., H., jr.; GIBSON, J., L.; IVANCEVICH, J., M. *Management*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing. 1997. 824 stran. ISBN 80-7169-422-3.
5. DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. *Management lidských zdrojů*. 1. vydání. Praha: C. H. Beck. 2007. 485 stran. ISBN 978-80-7179-893-4.
6. FOOT, M.; HOOK, C. *Personalistika*. 1. vydání. Brno: CP Books. 2005. 462 stran. ISBN 80-7226-515-6.
7. KLEIBL, J.; DVOŘÁKOVÁ, Z.; ŠUBRT, J. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vydání. Praha: C. H. Beck. 2001. 264 stran. ISBN 80-7179-389-2.
8. KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 4. vydání. Praha: Management Press. 2007. 400 stran. ISBN 978-80-7261-168-3.
9. PALÁN, Z. *Lidské zdroje, výkladový slovník*. 1. vydání. Praha: Academia. 2002. ISBN 80-200-0950-7.
10. ROBBINS, S., P.; COULTER, M. *Management*. 6th edition. New Jersey: Prentice-Hall. 1999. ISBN 0-13-921503-4.
11. SURYNEK, A.; KOMÁRKOVÁ, R.; KAŠPAROVÁ, E. *Základy sociologického výzkumu*. 1. vydání. Praha: Management Press. 2001. 158 stran. ISBN 80-7261-038-4.
12. THOMSON, R. *Řízení lidí*. 1. vydání. Praha: ASPI. 2007. 252 stran. ISBN 978-80-7357-267-9.
13. TOMŠOVSKÁ, B. *Jak vést náborové řízení*. EURO, 2009, č. 44, str. 81. ISSN 1212-3129.



14. URBAN, J. *Řízení lidí v organizaci, personální rozměr managementu*. 1. vydání. Praha: ASPI. 2003. 300 stran. ISBN 80-86395-46-4.

15. Trainee program [online]. 2006 [cit. 2010-04-21]. Dostupný z WWW: <http://www.staze.cz/clanky/trainee-program>.

16. URL: <http://www.biocel.cz> [cit. 2010-01-21].

17. Interní materiály firmy Biocel Paskov

## **Seznam zkratek**

ZO OS Biocel a.s. – Základní organizace odborového svazu Biocel a.s.

OPAK – Odbor personalistiky a komunikace

D – dělnické pozice

TH – technické a hospodářské

THP – technické a hospodářské pozice

# Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- беру на ве́доміі, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, bakalářskou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že bakalářská práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího bakalářské práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o bakalářské práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, bakalářskou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 7. 5. 2010

Tereza Horklová  
jméno a příjmení studenta

Adresa trvalého pobytu studenta:

Trnávka 132, Příbor, 74258

## **Seznam příloh**

Příloha č. 1: Doporučená osnova strukturovaného přijímacího rozhovoru

Příloha č. 2: Otázky určené pro strukturovaný rozhovor

Příloha č. 3: Organizační struktura společnosti Biocel Paskov a. s.

Příloha č. 4: Dotazník

## Příloha č. 1: Doporučená osnova strukturovaného přijímacího rozhovoru

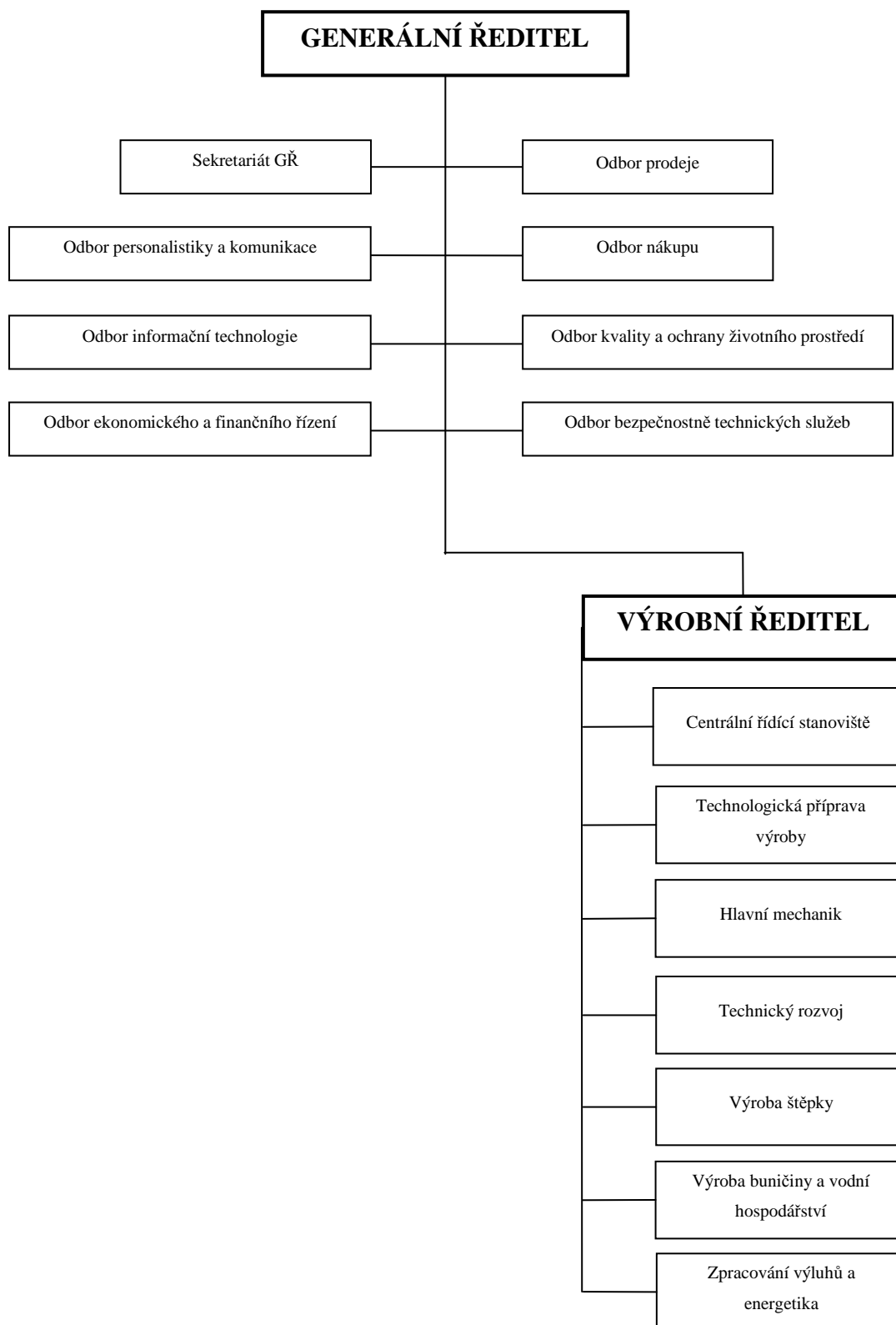
Struktura rozhovoru		Doporučený čas
1.	<b>Úvodní část</b> Představení se, rekapitulace účelu návštěvy, cíl rozhovoru. Je-li to možné, ocenění, pochvala. Uklidnění – příjemná, neutrální debata.	5 – 10 minut
2.	<b>Ověření údajů z dotazníku a životopisu</b>	5 – 10 minut
3.	<b>Zájmy, očekávání, motivace kandidáta</b> Doporučené otázky: Co očekáváte od nového pracovního místa? Co se Vám obzvláště podařilo v předchozím zaměstnání (ve škole) a co považujete za úspěch? Jaké máte důvody pro změnu zaměstnání? Co by pro Vás znamenalo, kdybychom Vás nepřijali?	10 – 15 minut
4.	<b>Vzdělání a zkušenosti</b> Doporučené otázky: Jaké školy (kursy) jste navštěvoval(a), na co jste se zejména zaměřil(a)? Co můžete ze svých znalostí a zkušeností nabídnout organizaci? Na co byste v práci kladl(a) důraz?	10 – 15 minut
5.	<b>Sociální zkušenosti</b> Doporučené otázky: Jak jste vycházel(a) s kolegy, nadřízenými? Jak si představujete svého vedoucího? S jakými lidmi nejraději spolupracujete? S jakými lidmi si příliš nerozumíte?	10 – 15 minut
6.	<b>Vlastní hodnocení a rozvoj</b> Doporučené otázky: Máte zájem o odborný růst? Jaké jsou Vaše profesní cíle? Podařilo se Vám jich dosáhnout? Myslíte si, že jste dobře připraven(a) na svou práci?	5 – 10 minut
7.	<b>Informace o organizaci (stručně) a podrobnější informace o profilu pracovního místa</b> (podá vedoucí rozhovoru)	15 minut
8.	<b>Otázky kandidáta</b> Odpovědět na jakoukoliv otázku.	5 minut
9.	<b>Shrnutí a předběžný závěr</b> Vyjádření k celkovému dojmu. Jsme-li již rozhodnutí kandidáta nepřijmout, odřekneme příjemně jeho/její nabídku. V případě, že uvažujeme o přijetí, sdělíme, kdy a jak budou kandidátovi sděleny výsledky – rozhodnutí.	5 minut
<b>Celkové trvání rozhovoru</b>		60 – 90 minut

Zdroj: BLÁHA, J.; MATEJČÍK, A.; KAŇÁKOVÁ, Z. *Personalistika pro malé a střední firmy*. 1. vydání. Brno: CP Books. 2005. ISBN 80-251-0374-9. str. 122

## **Příloha č. 2: Otázky určené pro strukturovaný rozhovor**

- Proč chcete pro nás pracovat?
- Proč jste si zvolil(a) právě tuto profesní dráhu?
- Jaké jsou Vaše zájmy?
- Co si myslíte o současné ekonomické situaci?
- Jaké školní předměty jste měl(a) nejraději?
- Byl(a) jste mluvčím třídy nebo celé školy?
- Účastníte se v současnosti nějakého vzdělávacího kurzu?
- Zamyšlíte se zapsat do nějakého vzdělávacího kurzu?
- Kde a kdy jste dosáhl(a) největších úspěchů?
- Kde jste zaznamenal(a) menší úspěchy?
- Jak jste se zachoval(a), když nastaly komplikace?
- Domníváte se, že jste společenský typ?
- Jaké jsou Vaše přednosti?
- Jaké jsou Vaše slabiny?
- Jaké důvody Vás vedou k odchodu od nynějšího zaměstnavatele?
- Jaký je Váš dosavadní příjem a jakou máte představu o výdělku u nás?
- Co hodnotíte jako Váš největší úspěch v dosavadní pracovní kariéře?
- Proč bychom Vás měli přijmout?
- Jak se chováte ve stresových situacích?
- Jaké znalosti a schopnosti můžete prokázat, o nichž se domníváte, že je můžete s úspěchem uplatnit v zaměstnání?
- Jak si představujete proces adaptace u nás?
- Proč jste se ucházel(a) o zaměstnání právě u nás?
- Kdy nejdříve můžete u nás nastoupit?
- Jaký jste měl(a) celkový dojem z naší firmy?
- Jste ochotný (ochotná) přestěhovat se v rámci republiky?
- Jaký máte postoj k případné práci v zahraničí?
- Jsou Vám uloženy peněžité tresty, pokud ano, jaké?

### Příloha č. 3: Organizační struktura společnosti Biocel Paskov a. s.



Zdroj: Interní materiál firmy

## **Příloha č. 4: Dotazník**

Vážená paní, vážený pane,

jsem studentka 3. ročníku Ekonomické fakulty VŠB – TU Ostrava. V rámci zpracování bakalářské práce na téma Získávání a výběr zaměstnanců provádím průzkum ve firmě Biocel Paskov.

Žádám Vás o vyplnění dotazníku, který se týká získávání a výběru zaměstnanců ve společnosti Biocel Paskov. Dotazník je anonymní, slouží pouze pro studijní účely a výsledky nebudou nikde zveřejněny.

Při vyplňování dotazníku označte vždy pouze jednu Vámi zvolenou odpověď, pokud není uvedeno jinak.

### **1. Jak dlouho jste ve firmě Biocel Paskov zaměstnán/a?**

- a) do 5 let                      b) 6 – 9 let                      c) 10 – 15 let                      d) více než 15 let

### **2. Kde jste se o volném pracovním místě dozvěděl/a?**

- a) v tisku, rozhlasu či televizi                      b) na internetu                      c) prostřednictvím úřadu práce  
d) prostřednictvím personální agentury                      e) oslovila mě sama firma                      f) jiné (uved'te) .....

### **3. Byl/a jste firmou předem dostatečně informován/a o průběhu výběrového řízení, kterého se účastníte?**

- a) zcela dostatečně                      b) spíše dostatečně                      c) spíše nedostatečně  
d) zcela nedostatečně

### **4. Jak na Vás působilo prostředí, ve kterém se výběrové řízení konalo?**

- a) příjemně                      b) spíše příjemně                      c) spíše nepříjemně  
d) nepříjemně                      e) nedovedu posoudit

### **5. Která z metod byla během Vašeho výběrového řízení využita (možno označit více možností)?**

- a) výběrový rozhovor                      b) assessment centre                      c) testy ukázky práce  
d) testy pracovní způsobilosti (testy inteligence, schopností, znalostí, osobnosti)  
e) firemní dotazník                      f) životopis                      g) reference                      h) lékařské vyšetření

### **6. O jaký typ výběrového rozhovoru se jednalo?**

- a) rozhovor jednoho s jedním                      b) rozhovor před panelem posuzovatelů (před komisí)  
c) skupinový rozhovor (více tazatelů a více uchazečů)                      d) nedovedu posoudit

### **7. Jaká byla atmosféra v průběhu rozhovoru?**

- a) přátelská                      b) spíše přátelská                      c) spíše napjatá  
d) napjatá                      e) nedovedu posoudit



**8. Jak na Vás působily otázky kladené tazateli?**

- a) v souladu s etikou                      b) spíše v souladu s etikou                      c) spíše diskriminačně  
d) diskriminačně                      e) nedovedu posoudit

**9. V jakém jazyce byl veden výběrový rozhovor?**

- a) pouze v češtině                      b) převážně v češtině, částečně v angličtině  
c) převážně v angličtině, částečně v češtině                      d) pouze v angličtině                      e) jiné (uveďte) .....

**10. Byly dokumenty vyžadované firmou adekvátní?**

- a) rozhodně ano                      b) spíše ano                      c) spíše ne                      d) rozhodně ne  
e) nedovedu posoudit

**11. Odpovídal obsah nabídky pracovního místa skutečné práci, kterou na dané pozici vykonáváte?**

- a) rozhodně ano                      b) spíše ano                      c) spíše ne                      d) rozhodně ne  
e) nedovedu posoudit

**12. Byl/a jste přijat/a na pracovní místo, kterého se týkalo výběrové řízení, jehož jste se účastnil/a?**

- a) ano                      b) ne

**13. Byl jste firmou Biocel Paskov dostatečně zpětně informován o výsledcích výběrového řízení?**

- a) rozhodně ano                      b) spíše ano                      c) spíše ne                      d) rozhodně ne  
e) nedovedu posoudit

**14. V jakém časovém rozmezí od konání výběrového řízení jste byl s výsledky výběrového řízení seznámen?**

- a) do 2 dnů                      b) do 7 dnů                      c) nad 8 dnů

**15. Na jaké pozici ve firmě působíte?**

- a) dělnické                      b) technické a administrativní  
c) manažerské (nižší, střední, vrcholový management)

**16. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?**

- a) základní                      b) středoškolské s výučním listem                      c) středoškolské s maturitou  
d) vysokoškolské

**17. Jaký je Váš věk?**

- a) 18 – 25 let                      b) 26 – 35 let                      c) 36 – 45 let                      d) 46 – 55 let  
e) 56 let a více

**18. Jaké je Vaše pohlaví?**

- a) muž                      b) žena

*Děkuji Vám za spolupráci*